



**Instituto Superior de Economia e Gestão**

UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA

**UNIVERSIDADE TÉCNICA DE LISBOA**

**INSTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO**

MESTRADO EM: Gestão de Recursos Humanos

**PROJECTO DE GESTÃO DE CARREIRAS EM MULTINACIONAL DO SECTOR  
FARMACÊUTICO**

**JOANA GOMES ADRIANO**

Orientação: Professor Doutor Paulo Henriques

Co-orientação: Dr. Marques dos Santos

Júri:

Presidente: Professor Doutor Fernando Ribeiro Mendes

Vogais: Professor Doutor Paulo Henriques; Professora Doutora Helena Jerónimo

Setembro/2009

# PROJECTO DE GESTÃO DE CARREIRAS EM MULTINACIONAL DO SECTOR FARMACÊUTICO

Joana Gomes Adriano

*Mestrado em:* Gestão de Recursos Humanos

*Orientador:* Professor Doutor Paulo Henriques

*Provas Concluídas em:* 21 de Maio de 2009

## RESUMO

**Motivação:** Os efeitos da globalização e as alterações da envolvente externa às organizações multinacionais originaram a urgência de repensar a gestão de carreiras dos seus colaboradores. Face a estas mudanças a grande aposta passa pela valorização do potencial humano, onde a GRH passará a ter uma postura mais estratégica no desenvolvimento de ferramentas, nomeadamente a gestão de carreiras e os planos de sucessão.

**Problema:** O objectivo do presente projecto consiste na identificação das funções-chave e dos colaboradores-chave numa multinacional farmacêutica, assinalando falhas e/ou fraquezas (no que concerne às competências destes colaboradores), identificar os possíveis sucessores a curto e a longo prazo, e promover acções rectificativas com calendarização.

**Abordagem:** Trata-se de um tipo de investigação aplicada cuja finalidade é a resolução dos objectivos previamente identificados pela empresa. Foi utilizada a técnica de investigação de inquérito por questionário, do qual resultou a sistematização e análise de dados através do programa SPSS 16.0 e respectivas análises de conteúdo.

**Conclusões:** Os resultados obtidos permitiram responder a todos os objectivos definidos e possibilitaram a tomada de decisões por parte da empresa, bem como o partilhar do seu estado da situação com o Grupo internacional.

**Palavras-chave:** Gestão de carreiras; Desenvolvimento de carreiras; Plano de Sucessão; Multinacionais; Sector Farmacêutico.

# CAREER MANAGEMENT PROJECT IN A PHARMACEUTICAL INDUSTRY MULTINATIONAL

Joana Gomes Adriano

*Master Degree in:* Human Resources Management

*Guiding:* Professor Doutor Paulo Henriques

## ABSTRACT

**Motivation:** The effects of globalization and changes in the external environment to multinational organizations led to the urgent need to rethink the management of careers of its employees. Faced with these changes the bet is for the enhancement of human potential, where the HRM will have a more strategic role in the development of tools, including the management of career and succession plans.

**Problem:** The objective of this project is to identify the key functions and key employees of a multinational pharmaceutical indicating faults and/or weaknesses (regarding the skills of these employees), to identify possible successors for the short and long term, and promote corrective actions with timing.

**Approach:** This is a type of applied research aimed at the resolution of targets previously identified by the company. We used the technique of investigation by questionnaire, which resulted in the systematization and analysis of data using the SPSS 16.0 program and analyzes of content.

**Conclusions:** The results led to respond to all the objectives and allowed to make decisions concerning the company interests, and share their state of play with the international group.

**Keywords:** Career management; Career development; Succession plan; Multinational companies; Pharmaceutical Sector.

# ÍNDICE

<b>LISTA DE TABELAS E FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS .....</b>	<b>7</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>8</b>
<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<i>COMO SURTIU O CASO? .....</i>	<i>11</i>
<i>IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA BASE DO PROJECTO.....</i>	<i>12</i>
<i>QUESTÕES CENTRAIS DO PROJECTO .....</i>	<i>13</i>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>14</b>
<i>1.1 O CONTEXTO ORGANIZACIONAL DAS MULTINACIONAIS.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2 GESTÃO DE CARREIRAS .....</i>	<i>20</i>
<i>1.3 PLANOS DE SUCESSÃO.....</i>	<i>31</i>
<i>1.4 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO.....</i>	<i>33</i>
<b>CAPÍTULO II .....</b>	<b>34</b>
<i>2.1 O PROCESSO DE PESQUISA.....</i>	<i>34</i>
<i>2.2 COMO SURTIU A OPORTUNIDADE DE TRABALHAR COM ESTA ORGANIZAÇÃO .....</i>	<i>36</i>
<i>2.3 ASPECTOS GERAIS.....</i>	<i>36</i>
<i>2.4 METODOLOGIA GERAL DA INVESTIGAÇÃO .....</i>	<i>37</i>
<i>2.5 QUESTÕES DE PARTIDA.....</i>	<i>40</i>
<i>2.6 PROCEDIMENTO .....</i>	<i>41</i>
<i>2.7 POPULAÇÃO ALVO.....</i>	<i>43</i>
<i>2.8 INSTRUMENTO .....</i>	<i>45</i>
<b>CAPÍTULO III.....</b>	<b>53</b>
<i>3.1 LINHAS GERAIS DA ORGANIZAÇÃO .....</i>	<i>53</i>
3.1.1 Áreas de negócio.....	53
3.1.2 Visão, Missão e Valores .....	54
<i>3.2 O SECTOR FARMACÊUTICO.....</i>	<i>54</i>
<i>3.3 RECOLHA DE INFORMAÇÃO DOCUMENTAL .....</i>	<i>57</i>
3.3.1 Gestão de carreiras no Grupo.....	59
3.3.2 Planos de Sucessão .....	61
3.3.3 Desenvolvimento de Carreiras.....	62
<i>3.4 A INFORMAÇÃO EMPÍRICA E ANÁLISE.....</i>	<i>64</i>
<i>3.5 TRATAMENTO ESTATÍSTICO DOS DADOS.....</i>	<i>67</i>
3.5.1 Demografia da população inquirida.....	67
3.5.2 Competências-chave identificadas.....	74
3.5.3 Resultados do Desenvolvimento de Carreiras .....	78
3.5.6 Resultados para os Planos de Sucessão .....	81

<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>84</b>
4.1 <i>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</i> .....	84
4.2 <i>PROPOSTA DE ACÇÕES CALENDARIZADAS</i> .....	91
4.3 <i>CONCLUSÕES</i> .....	93
4.4 <i>SUGESTÕES À EMPRESA</i> .....	96
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>98</b>
<i>REFERÊNCIAS</i> .....	98
<i>ENDEREÇOS DE INTERNET</i> .....	102
<b>ANEXOS.....</b>	<b>103</b>
<i>ANEXO 1: QUESTIONÁRIO</i> .....	104
<i>ANEXO 2: GUIÃO DE QUESTIONÁRIO</i> .....	108
<i>ANEXO 3: ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DA POPULAÇÃO ENVOLVIDA NA APLICAÇÃO DO PROJECTO</i> .....	109
<i>ANEXO 4: ANÁLISE DE CONTEÚDO DOS QUESTIONÁRIOS N E RESPECTIVAS VALIDAÇÕES N+1...</i>	110
<i>ANEXO 5: SECTORES DE ACTIVIDADE DO GRUPO INTERNACIONAL</i> .....	114
<i>ANEXO 6: DEFINIÇÃO DE FUNÇÕES-CHAVE</i> .....	115
<i>ANEXO 7: FAMÍLIAS DE FUNÇÕES</i> .....	116
<i>ANEXO 8: ORGANIGRAMA REPRESENTATIVO DOS ORGANISMOS DO GRUPO</i> .....	117
<i>ANEXO 9: ESCALAS DE VARIÁVEIS</i> .....	118
<i>ANEXO 10: ESTATÍSTICA DESCRITIVA DA VARIÁVEL IDADE</i> .....	119
<i>ANEXO 11: CORRELAÇÃO ANTIGUIDADE NO GRUPO E NA FUNÇÃO</i> .....	120
<i>ANEXO 12: CADERNO DE ENCARGOS</i> .....	121
<i>ANEXO 13: INVESTIMENTO EM HABILITAÇÃO PROFISSIONAL DOS COLABORADORES INQUIRIDOS</i>	124
<i>ANEXO 14: GRUPO DE POTENCIAIS</i> .....	126

## LISTA DE TABELAS e FIGURAS

Tabela I-1 Antigo contrato psicológico vs. Novo contrato psicológico .....	21
Tabela I-2 Estádios de evolução da carreira profissional .....	23
Figura II-1 Esquema demonstrativo do processo de investigação aplicado .....	35
Tabela II – 2 Identificação das Funções Quadro e não-Quadro incluídas na população objecto de estudo .....	44
Tabela II – 1 Grupos de competências definidas para a Empresa em estudo .....	50
Figura III – 1: Despesa Privada em I&D nos principais sectores de actividade (2005 e 2007p)... 56	
Tabela III – 1 Níveis de Funções-chave e funções associadas .....	65
Tabela III-2 Níveis de pessoas-chave e titulares das funções-chave .....	66
Figura III-2: Distribuição dos colaboradores inquiridos por sexo .....	67
Figura III-3: Distribuição dos Trabalhadores por Estrutura Etária.....	68
Figura III - 4: Distribuição dos Colaboradores-chave por Antiguidade .....	69
Figura III- 5: Relação entre Antiguidade no Grupo e na Função para cada um dos colaboradores-chave .....	70
Figura III – 6: Distribuição dos Colaboradores-chave por Habilitações .....	71
Figura III – 7: <i>Scatter</i> representativo da Habilitação Académica a exigir e a detida para cada função-chave .....	72
Figura III – 8: Gráfico de barras ilustrativo da média de respostas das competências exigidas e competências detidas .....	74
Figura III – 9 Gráfico de barras ilustrativo da disponibilidade / Interesse em Mobilidade Funcional e/ou Geográfica, para cada uma das funções .....	77
Tabela III – 3 Potencial de Evolução.....	80
Tabela III – 4 Sucessões a curto e longo prazo.....	81
Tabela IV – 1 Estrutura de Processos Organizacionais .....	84

## **GLOSSÁRIO DE TERMOS E ABREVIATURAS**

<b>APIFARMA</b>	Associação Portuguesa da Indústria Farmacêutica
<b>CNV</b>	Chefe Nacional de Vendas
<b>CRV</b>	Chefe Regional de Vendas
<b>C&amp;T</b>	Ciência e Tecnologia
<b>DIM</b>	Delegados de Informação Médica
<b>EFPIA</b>	European Federation of Pharmaceutical Industries and Associations
<b>EUA</b>	Estados Unidos da América
<b>GP</b>	Gestor de Produto
<b>GRH</b>	Gestão de Recursos Humanos
<b>I&amp;D</b>	Investigação e Desenvolvimento
<b>IPCTN</b>	Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional
<b>OCDE</b>	Organização para o Estudo e Desenvolvimento Económico
<b>TIC</b>	Tecnologias da Informação e Comunicação
<b>TOC</b>	Técnico Oficial de Contas
<b>UE</b>	União Europeia

## **AGRADECIMENTOS**

O meu sincero agradecimento ao entusiasmo, carisma e apoio dado pelo Professor Doutor Paulo Lopes Henriques que me permitiu abraçar intensamente o desafio que a Gestão de Recursos Humanos me propôs ao longo de dois anos de Mestrado.

Aos meus pais e ao Nuno, cujo apoio constante me permitiu nunca duvidar das escolhas feitas durante estes últimos dois anos.

O meu carinho e estima por três colegas presentes em todas as etapas do percurso de Mestrado, inclusive no apoio e acompanhamento de todo o processo de desenvolvimento deste trabalho: Iara Santos, Joana Esteves e Pedro Luiz.

Finalizo com um agradecimento ao Dr. Marques dos Santos, cujas funções não identifico para manter o anonimato da empresa, pela abertura de horizontes que me transmitiu sobre a Gestão de Recursos Humanos, pela sua função de mentor e apoio sem os quais teria tido um percurso tumultuoso de percorrer. Um sincero obrigado!

Obrigado a todos...



## INTRODUÇÃO

Desde a Revolução industrial que não se assistia a mudanças tão profundas na estrutura organizacional como nas últimas décadas. O efeito da globalização nas organizações produziu a necessidade de adaptação constante a um novo contexto mundial caracterizado pelo aumento do desenvolvimento tecnológico, competitividade do mercado global e consequente exigência do mesmo.

O trabalho em questão incide sobre uma multinacional farmacêutica considerada como pertencendo a um sector de alta intensidade tecnológica (segundo definição da OCDE). Como consequência da expansão do mercado mundial, estas organizações estão perante uma realidade que exige mais inovação, flexibilidade e presença de colaboradores capazes de se ajustarem ao trabalho diversificado, às mudanças, e que mais eficazmente usem os seus talentos e se adaptem à tecnologia emergente. Logo, estamos a enfatizar as alterações não só da estrutura organizacional mas também da natureza do trabalho.

As reestruturações sentidas nesta indústria nos últimos anos, levaram ao aumento da pressão para I&D de modo a que novos produtos aparecessem no mercado e se tornassem lucrativos. Com a turbulência causada pelas mudanças resultantes de aquisições e fusões nesta indústria assistem-se, como vemos na literatura, a alterações quase que radicais de estratégias de gestão, e às quais estão inerentes novas contratações e despedimentos de colaboradores. Como tal a gestão de carreiras neste sector tem e deve ser pensada em moldes diferentes.

Mas o impacto desta nova realidade passa por redefinir a relação empregador-empregado (caracterizada por um comprometimento mútuo), de onde surge uma maior necessidade das organizações em terem indivíduos competitivos, que procurem activamente o desenvolvimento e actualização de competências (técnicas e comportamentais), que estejam atentos à envolvente do negócio e em particular à concorrência, que estabeleçam a sua *networking* (rede de contactos), etc. E todas estas alterações, a par com a mudança de necessidades e valores dos colaboradores, possibilitam cada vez menos a capacidade de manter o comprometimento organizacional a partir da tradicional evolução de carreiras.

Verifica-se, na literatura consultada, que estas organizações têm perante si dois grandes desafios que se baseiam na identificação dos meios mais eficazes de recrutar, seleccionar e reter uma força de trabalho caracterizada pelo seu elevado potencial (principalmente num mercado tão pequeno como o de Portugal), e na criação e manutenção de uma cultura dinâmica que promova o alcance dos objectivos destes colaboradores. Logo, o papel da GRH é vital nestas situações, uma vez que é da sua responsabilidade desenvolver ferramentas e fornecer informação que retenha e maximize este capital humano.

Inerentemente, e a par das reestruturações da estrutura organizacional e do aumento de idade da população activa (segundo dados estatísticos do INE), é urgente desenvolver estratégias de recursos humanos que permitam fazer frente às necessidades actuais e futuras, tanto das organizações como dos colaboradores encarados como essenciais no desenvolvimento organizacional. A evolução na carreira, de forma tradicional, resultou até então, uma vez que estávamos inseridos em ambientes mais estáticos, com empregos mais estáveis, e onde a lealdade para com a organização era maior. Uma vez que estas condições já não se verificam, conseguimos compreender a necessidade de redefinir a noção, até então actual, de carreira.

O presente projecto, de cariz técnico-científico, pretende enquadrar nesta nova realidade organizacional a necessidade urgente de uma multinacional do sector farmacêutico aplicar ao seu contexto regional (Portugal), Planos de Gestão de Carreiras inseridos no grupo Internacional a que pertence. Torna-se essencial a esta empresa, definir os Planos de Desenvolvimento de Carreira e os Planos de Sucessão que permitam identificar de forma prática os aspectos mais relevantes à boa gestão organizacional e gestão dos seus colaboradores.

Para tal, esta abordagem será suportada por um enquadramento teórico (Capítulo I) e uma conexão lógica entre o problema exposto e a respectiva abordagem e contextualização metodológica (Capítulo II), a análise descritiva dos resultados e respectiva discussão (Capítulo III) permitirá inferir as conclusões finais (Capítulo IV). Chamamos a atenção para o facto de que todas as citações usadas foram objecto de tradução do autor a partir da fonte indicada.

Este é um tema pertinente a ser investigado, uma vez que é pioneiro na respectiva empresa e também pelo facto de haver pouca investigação feita em Portugal no que concerne à gestão de carreiras e muito particularmente num sector tão fechado como o da indústria farmacêutica.

## **Como surgiu o caso?**

Em função das alterações da envolvente que caracteriza o sector de negócio da Empresa aqui estudada, encontrámos na literatura várias orientações a ter em conta como a redefinição de estratégias organizacionais, alterações na estrutura e nos processos com aumento da responsabilidade local/regional, conciliação de recompensas com necessidades individuais, capacidade em transferir conhecimento e aprendizagem através das suas unidades dispersas geograficamente, necessidade de criação e desenvolvimento de competências que possibilitem a adaptabilidade às constantes mudanças e à sobrevivência em ambientes altamente competitivos e globais.

Assistimos, então, a uma necessidade de permanente adaptação ao ambiente, através da adopção das estratégias e políticas de GRH que permitam a competitividade, mas mantendo sempre a conformidade organizacional através do reconhecimento do potencial humano.

A par da pouca investigação efectuada sobre o impacto que a formalização de processos que os planos de sucessão possam ter no desenvolvimento de carreiras dos colaboradores considerados como vitais para o sucesso organizacional, bem como na gestão quer individual quer organizacional das carreiras, houve uma efectiva necessidade de desenvolver este projecto e cujos objectivos informais prendem-se com necessidades reais sentidas pela gestão de topo desta Empresa, e que estão subjacentes aos objectivos previamente definidos: melhorar a cooperação entre departamentos, detectar/identificar necessidades de formação e lançar planos de superação, aumentar a motivação, reduzir conflitos e melhorar o clima organizacional, melhorar o sistema de comunicação.

## Identificação do problema base do projecto

Para lidarmos com este novo cenário organizacional, torna-se importante compreender as várias características, conexões e implicações da GRH, envolvidas numa lógica de reorganização e mudança face às novas exigências de mercado que acima mencionámos, mais concretamente no sector farmacêutico.

A alteração na envolvente organizacional e a alteração das necessidades dos colaboradores conduzem à “adopção de novas formas de organização e gestão” (Bilhim, 2006: 219) de onde emergem novas funções, ou alterações nas funcionalidades destas (*Job enlargement e Job enrichment*), tornando essencial a exigência de um novo perfil de competências para acompanhar esta evolução.

O pretendido na empresa em questão, passa por identificar as falhas e/ou fraquezas (no que concerne às competências) dos seus colaboradores e promover respectivas soluções. E identificar, igualmente, os possíveis sucessores a curto e a longo prazo. Em ambos os casos foi pretendido a promoção de acções rectificativas com calendarização.

Como tal, vamos abordar neste trabalho duas ferramentas da GRH que se complementam: o desenvolvimento de carreiras e os planos de sucessão. Está presente na literatura que um bom plano de sucessão permite a observação dos colaboradores ao longo do tempo, apoio constante e formação para corresponderem às necessidades e à cultura da organização o que permitirá estimular a lealdade e produtividade dos indivíduos (Diamond, 2006). Tal processo pode e deve ser simultaneamente acompanhado por programas de desenvolvimento de carreira que deverão ir ao encontro dos objectivos do plano de sucessão.

As vantagens de desenvolver este Plano relacionam-se com a possibilidade de ter informação actualizada dos dados, com acesso facilitado da Comissão Executiva a estes, e possibilidade de os partilhar com outros sites para possíveis expatriações e impatriações de colaboradores.

A população sobre a qual incide este projecto é caracterizada como exercendo função-chave e/ou trata-se de um colaborador-chave identificado pela respectiva chefia.

## **Questões centrais do projecto**

Tal como já referimos as questões centrais incidem na identificação de constrangimentos e respectivas soluções no que concerne ao desenvolvimento individual de carreiras e respectivo planeamento, bem como na identificação das sucessões tanto a curto como a longo prazo.

Integrados nestas questões centrais podemos definir os objectivos específicos:

No domínio da gestão de carreiras:

- Identificar as funções-chave;
- Identificar as pessoas-chave (e respectivos dados demográficos);

No domínio do desenvolvimento de carreiras:

- Identificar as competências-chave (para cada função);
- Identificar os hiatos entre as competências existentes e as desejáveis pela organização;
- Identificar o potencial de evolução na organização de cada um dos colaboradores-chave

No domínio dos planos de sucessão:

- Definir Planos de Sucessão para a população em questão a curto e a longo prazo.

# CAPÍTULO I

## 1.1 O contexto organizacional das multinacionais

Uma vez que operam em sistema aberto, as organizações estão sujeitas a oscilações exógenas de mercado, conjuntura política, económica e social, logo, neste quadro multi-sistémico, e para fazer face a estas exigências, nomeadamente às necessidades dos clientes e à ameaça dos concorrentes, vemos na literatura a necessidade de permanentes reajustes que passam pela redução de custos e suas consequências.

Ferreira, Neves & Caetano (2001) descrevem esta actualidade organizacional no seguinte excerto: “Enquanto sistema aberto, uma organização é influenciada e procura influenciar as mudanças que ocorrem na sua envolvente, com a qual está em constante interacção, quer se trate de mudanças ao nível tecnológico (...), de mudanças ao nível dos comportamentos dos consumidores, de mudanças ao nível sociopolítico nacional e internacional” (cit. p.531).

Factores como a complexidade dos problemas organizacionais, motivados pelo rápido avanço tecnológico, originam a necessidade de rápidas decisões, de inovação, de emergência de novos paradigmas de gestão resultantes da internacionalização das empresas e abertura dos mercados. Fontanel (2005) caracteriza esta realidade da seguinte forma “A globalização define a integração das actividades produtivas e comerciais num sistema de mercado global, no contexto de uma multiplicidade de relações e interconexões entre os Estados e as sociedades que formam o sistema mundial.” (cit. p.7).

Neste sentido é importante ter em conta o contexto organizacional das empresas multinacionais, como refere o mesmo autor “As firmas multinacionais devem ajustar a sua política em função dos graus evolutivos de mobilidade disponíveis. Através da globalização e num contexto de forte competição económica, procuram redefinir em seu proveito as regras do jogo anteriormente impostas por Estados cada vez menos livres nas suas escolhas, manietados que estão por um conjunto de exigentes e extensos acordos internacionais.” (cit. p.11).

Pina e Cunha, Rego, Cunha e Cardoso (2007) referem que “As multinacionais incorporam uma dispersão global das operações, uma forte interdependência e firme ligação entre as subunidades, e uma acentuada ênfase na aprendizagem cruzada.” (cit.p.627). Estas organizações operam em mercados diferentes, em contextos geográficos distantes uns dos outros, com diferentes linhas de produtos, etc, logo, e como referem os autores, cada uma destas «sub-envolventes» exerce “pressões competitivas e enfatiza diferentes objectivos estratégicos” (cit.p.627).

Os mesmos autores mencionam a existência de um «polimorfismo» e de uma “rede integrada e flexível de formas distintas que respondem a necessidades estratégicas dispersas” (cit.p.627). Depreendemos, então, a necessidade de compreender os padrões estruturais que possam existir dentro destas organizações globais, e como alguns estudos o referem, mais concretamente as diferenças que existem ao nível das várias unidades geográficas dentro das multinacionais ou dos diferentes produtos comercializados por estas.

Em ordem desta nova realidade da economia global, Trigo (2006) refere a exigência de cinco dimensões críticas inerentes às principais macrotendências organizacionais: *ambiente externo* (onde a centração no cliente torna-se essencial, bem como a capacidade de adaptação à imprevisibilidade, tudo inserido nesta lógica de competição global); *estrutura organizativa* (transição para estruturas mais ágeis, globalmente integradas com possibilidade de realizar trabalho com clientes à distância, com uso do outsourcing local e global, baseadas em trabalho em equipas e centradas no processo em vez de na estrutura); *gestão de pessoas* (com a redução da distancia hierárquica estamos a lidar com trabalhadores cada vez mais exigentes, mais qualificados e com mais conhecimento, onde a adaptação deverá ser da organização ao colaborador e não vice-versa); *relações de trabalho* (onde temos implícita a noção de capital relacional, onde ao invés de se gerirem recursos passam-se a gerir pessoas de valor acrescentado para a organização, onde o sistema de recompensas vai ao encontro dos resultados obtidos); e *novas dimensões inovadoras* (cujo objectivo base é o lucro com ética, numa lógica de stakeholders, com a criação de valor através da redução de custos).

Neste sentido, Fontanel (2005) menciona que, uma das formas de globalização assumidas pelas organizações está directamente relacionada com a estratégia adoptada

pelas Empresas, uma vez que as decisões económicas passam a ser “(...) tomadas à escala mundial, com base num mercado competitivo” (cit.p.16).

Vemos em Ackroyd, Batt, Thompson e Tolbert (2006) a distinção de duas forças transversais presentes nas empresas multinacionais. A primeira relaciona-se com o entrosamento social do contexto institucional local da subsidiária regional, o que está directamente dependente de factores como: “(...) a natureza das actividades desenvolvidas (...), o grau de investimento local, a composição da força de trabalho (o tamanho e significância dos expatriados e o grau de coesão social entre diferentes níveis laborais dentro do local de trabalho) e as ligações ao contexto social” (op.cit.p.669). O segundo processo passa pela necessidade em estandardizar a gestão dos diferentes sites, de modo a efectivar um maior controlo por parte da sede. O autor descreve alguns dos mecanismos mais usados na estandardização, e que passamos a enumerar: *a estrutura organizacional*: a forma como esta pode ser monitorizada e controlada através das fronteiras; *as medidas de desempenho*: que monitorização deve ser feita às medidas de avaliação, em que período do ano em cada uma das sub-unidades regionais e com que consequências?; *a estandardização dos procedimentos*: estandardização de procedimentos de recursos humanos para todos os sites (recrutamento, avaliação e sistemas de recompensas, programas de desenvolvimento de gestão) ou em procedimentos no que concerne à tecnologia, ou outros aspectos da organização, ou mesmo do relacionamento com fornecedores; *melhores práticas de benchmarking e de transferência*: técnica proactiva de usar os sites com melhores desempenhos (considerados como de alta-performance) como exemplo para os restantes, isto é, transferir as boas práticas locais para outros sites. Os autores mencionam ainda a importância da formalização destes processos através de bases de dados de gestão do conhecimento; *e estandardização de gestão de carreiras*: de forma a permitir a transferência de conhecimentos através de fronteiras nacionais e recolha de novas experiencias e aprendizagens.

Ao enquadrarmos o contexto de uma globalização organizacional, estamos a referir-nos à noção de capital intelectual como um dos pontos fulcrais de vantagem competitiva. Com estas alterações da realidade organizacional a GRH tem de se reinventar assim como novos estilos de gestão de pessoas (Kochanski e Ruse, 1996), o



que conduz a uma postura dinâmica destes para facilitar o envolvimento e participação de todos os colaboradores. Esta noção, encontrada na literatura, fundamenta-se no pressuposto que os colaboradores são activos essenciais das organizações e que o seu valor pode ser aumentado e até potenciado através de uma abordagem sistemática e coerente de investimento, por exemplo, na sua formação e desenvolvimento, no planeamento e gestão de carreiras, num bom suporte de avaliação de desempenho, entre outros.

Esta preocupação crescente, nas organizações, em envolver todos os seus colaboradores na formação e aprendizagem contínuas abrange actividades desenvolvidas nos mais variados tipos de organizações, evidenciando-se pelo aumento significativo do investimento na investigação, gestão, marketing e tecnologias, e na valorização de novos modelos de gestão que promovam a criatividade, a flexibilidade, o trabalho em equipa, o desenvolvimento pessoal e a autonomia (Barrett, Cappleman, Shoib, e Walsham, 2004). Consequentemente surge uma maior relevância dada às competências relacionadas com a qualidade do relacionamento interpessoal, presente na aprendizagem continua, na cooperação e trabalho em equipa, etc. Assim sendo, caminhamos para uma noção de colaborador como elemento de valor para a organização, isto é, como fonte de capital intelectual, social e emocional, daí o ser vital ter em conta o planeamento e desenvolvimento estratégico da sua carreira.

Assim, compreende-se o porquê das organizações actuais adquirirem a capacidade de transição de um modelo de gestão burocrático para outro sem perturbações de maior. Frisamos aqui relevância em advertir que o objectivo não é o eliminar da burocracia, mas sim o tornar as organizações mais flexíveis, com maior capacidade de adaptação às mudanças contingenciais, do qual temos o exemplo da *ad hocracia*, como uma abordagem mais adaptada às necessidades das organizações contemporâneas, pelas suas características de agilidade e flexibilidade (Kovacs, 2003).

Neste sentido, compreendemos, também, que actualmente, as organizações estão orientadas para um tipo de Gestão para a Qualidade Total (TQM) que corresponde à introdução de melhorias graduais e contínuas nos processos e procedimentos já existentes, procurando sempre a excelência da qualidade (Ferreira, 2001 e Kovacs, 2003). Assim, o envolvimento de todos os membros da organização (o *benchmarking*) tem por

objectivo o aumento da qualidade percebida pelo cliente final, isto é, as melhorias introduzidas têm sempre em vista a melhor satisfação das necessidades dos clientes.

Som (2003) refere que o maior desafio da realidade organizacional é a criação de uma organização sustentável e competitiva. As alterações aceleradas no ambiente organizacional obrigam à mudança das iniciativas estratégicas (*joint ventures*, alianças estratégicas, diversificação, *outsourcing* e *downsizing*), ou seja, a necessidade de reestruturações e a implementação de novos mecanismos que permitam o crescimento saudável destas mudanças.

Trigo (2006) refere que esta alteração da estratégia organizacional está baseada numa lógica criadora de conhecimento e produtora de inovação ao invés de uma abordagem centrada apenas nos seus «recursos» como até agora. A autora fala-nos em Organizações Globais do Conhecimento como sendo estruturas com um tipo de gestão mais flexível, menos rígida e mais descentralizada, “semelhantes a orquestras de jazz nas quais a criatividade e o erro fazem parte do processo de inovação” (Weick, 1998 op. cit: 2).

“A inovação é o único seguro num mundo em mudança acelerada, mas a estrutura organizacional pode ser, e é frequentes vezes, um enorme bloqueio à inovação de novos produtos/serviços, ... novo método de produção, abertura de um novo mercado, ..., melhor e mais rápida satisfação o cliente, etc. Por isso, e também em relação ao modelo e à estrutura organizacional adoptados, há questões sobre as quais os líderes, a todos os níveis e dimensões da empresa exercem uma escuta activa e globalmente orientada...” (op. cit. p.6).

Neste contexto, Torrington, Hall, e Taylor (2008) realçam a atenção crescente dada ao desenvolvimento dos recursos humanos, encarados não apenas como forma de alcançar a estratégia do negócio mas como meios para a construção de competências a longo prazo, permitindo desta forma o crescimento organizacional e a vantagem competitiva sustentada. A competição global a par das rápidas mudanças de que temos vindo a falar, enfatizaram, segundo o autor, a importância do capital humano nas organizações e das formas e velocidade com que os seus actores sociais aprendem. O investimento aqui será o futuro do sucesso do século XXI.

As organizações, em função deste cenário cuja incerteza é uma constante, precisam se adaptar à situação vigente, sobretudo as que apresentam maior rigidez

estrutural, capaz de provocar um embate com uma realidade que não as permita mais atender aos objectivos organizacionais (Morgan, 1996).

Constatamos que não existe *one best way* de se estruturar uma organização, e o mesmo autor encara a necessidade de considerar alternativas estruturais que lhes permitam melhor adaptação às constantes mutações ambientais. No entanto, uma organização não pode sobreviver em função absoluta destas mutações, é necessária alguma estabilidade estrutural, flexibilidade e até simplicidade para sustentar todas estas alterações.

Inicia-se, então, a discussão sobre qual a estrutura ideal de organização, e verifica-se que a tendência actual é para esta ser achatada e descentralizada, por permitir tirar maior proveito dos seus recursos humanos tornar-se sustentável quanto à competitividade necessária para subsistir no mercado nacional e internacional.

Desta forma, surgem-nos organizações achatadas e flexíveis para fazer frente aos tempos de constante mudança que se avizinham (Torrington, *et al.* 2008). Mas então, o termo de «carreira» torna-se obsoleto neste contexto, e consequentemente, as características do contrato psicológico iniciado aquando da vinculação a uma empresa estão a alterar-se.

## 1.2 Gestão de Carreiras

“O desafio mais extraordinário é apercebermo-nos de que a noção de carreiras alterou-se devido à exigência da competitividade e às mudanças das estruturas organizacionais; que os indivíduos no actual mercado de trabalho têm maior poder de decisão sobre a sua carreira e na sua importância na vida pessoal; e que formas alternativas de desenvolver carreira são igualmente legítimas.”

(cit por Torrington, *et al.* 2008: 460)

Bilhim (2006) afirma que “o indivíduo traz para a organização metas de desenvolvimento e crescimento de carreira, e expectativas acerca das funções e a organização traz trabalho interessante, salários, oportunidades de crescimento, bem como um conjunto de competências a utilizar no trabalho” (cit.p.287). Esta definição permite perceber a articulação entre colaborador e respectiva organização, e onde o estudo das carreiras se insere como essencial a essa mesma compreensão.

De uma forma tradicional as carreiras eram conceptualizadas como tendo uma progressão linear e onde o sucesso era alcançado através de promoções e aumento de responsabilidade (Sullivan e Emerson, 2000, *op.cit.*). No entanto, a actualidade organizacional de muitas empresas, essencialmente de grande dimensão, é diferente desta visão tradicional de carreiras.

No entanto, a investigação de autores como Guest e MacKenzie-Davey (1996) reforça a noção de carreira tradicional como estando “viva e de saúde” (cit.pp.22-3, cit por Torrington, *et al.*, 2008:443), isto é, onde a hierarquia ainda é fonte de motivação e de progressão na carreira. Estes resultados contraditórios podem advir da necessidade que as empresas têm em transparecer a imagem de que mantêm uma estrutura de carreira interna previsível, independentemente da sua realidade interna.

Adamson, Doherty e Viney (1998, *op.cit.*) sugerem a necessidade que as organizações têm em transparecer essa imagem, para conseguirem recrutar e reter colaboradores de elevado desempenho, isto porque, e como refere Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton e Swart (2003, *op.cit.*), um dos factores mais eficazes para o comprometimento dos colaboradores é a percepção de oportunidades de evolução na carreira.

Torrington, *et al.* 2008 refere que a noção de carreira mantém-se, mas sob outros moldes, isto é, o colaborador oferece a sua produtividade e total comprometimento

enquanto que a organização garante-lhe a empregabilidade através da formação, desenvolvimento, aplicação e actualização das competências. Desta forma, o colaborador sente-se provido das ferramentas necessárias para procurar novo emprego, caso o pretenda.

Gaffney (2005) refere que “quando os colaboradores percebem o que a empresa necessita e como é que as suas ambições pessoais se encaixam nesta como um todo, desenvolve-se um novo contrato.” (cit.p.8). Verifica-se, então, a necessidade de renegociar o contrato psicológico, uma noção de responsabilidade já enraizada como referem King & Marks (2008), estabelecido entre colaborador e empregador. É este contrato que permite a ligação do indivíduo à cultura organizacional em que está inserido, podemos incluir aqui a noção de «loyalty» de Hirschamn como um conceito a ser redefinido.

Estamo-nos a referir às diferenças contidas no antigo contrato psicológico e no novo contrato psicológico, como indicado no quadro abaixo:

**Tabela I-1 Antigo contrato psicológico vs. Novo contrato psicológico**

	<b>Colaborador oferece...</b>	<b>Organização oferece...</b>
<b>Antigo contrato psicológico</b>	Lealdade; Comprometimento; Desempenho adequado.	Segurança; Futuro na carreira; Cuidar do colaborador.
<b>Novo contrato psicológico</b>	Aprendizagem contínua; Manter-se ao ritmo das mudanças; Comprometimento com o sucesso organizacional; Gerir a sua carreira; Alta produtividade.	Empregabilidade; Contexto e ferramentas para alcançar a empregabilidade; Oportunidade para avaliação; Oportunidades para o desenvolvimento; Preocupação com os colaboradores.

Fonte: Torrington, *et al.* (2008: 445)

No entanto, têm sido encontradas na literatura, várias contradições no que concerne a esta distinção.

Pensamos ser importante, definir nesta fase o que é entendido por carreira. Encontramos na literatura várias definições do termo carreira, e para Edgar Shein (1978, cit. por Bilhim, 2006) “a carreira consiste em diversos estágios reconhecidos tanto pela pessoa como pela sociedade. O tempo de permanência de estágio para estágio sofre alguma variância de acordo com o tipo de ocupação” (cit. p.288). O mesmo autor definiu 10 estágios na carreira de um indivíduo, mas pensamos que os cinco estágios definidos por Greenhaus e Callanan (1994, cit. por Torrington, *et al.* 2008) estão mais actuais e adaptados à realidade contemporânea para caracterizar a evolução de uma carreira<sup>1</sup>. Esta definição dá um bom quadro de referência para compreender as carreiras e as necessidades dos colaboradores, a serem tidas em conta pelas organizações.

---

<sup>1</sup> Alertamos para o facto de não estarem a ser tidas em conta as especificidades referentes ao sexo, etnia, funções ocupadas, e classe social dos colaboradores, que sabemos, serem influenciadoras de necessidades específicas a que as organizações têm de atender.

**Tabela I-2 Estádios de evolução da carreira profissional**

Estádio	Nome	Definição
1	Escolha da ocupação: preparação para iniciar uma profissão	Capacidade de se observar de diversos ângulos para tomar consciência das suas forças e fraquezas e assim desenvolver a auto-imagem que dará de si em contexto profissional
2	Entrada na organização	Este estágio envolve a procura do emprego que se adequa à auto-imagem já delineada e o iniciar funções nesse mesmo emprego. A questão que aqui se coloca é a precisão com que a organização define o trabalho do que ele é na realidade. Aqui é vital a informação prestada nos processos de recrutamento e selecção para que a decisão vá ao encontro das expectativas profissionais individuais.
3	Início da carreira: Alcance e Realização profissional	Adaptação à organização e compreensão da ‘forma como as coisas são feitas’. É importante fornecer ao novo colaborador a função real e responsabilidades associadas. O apoio e feedback da chefia directa são essenciais. O objectivo é o novo colaborador demonstrar competência, responsabilidade e autonomia. É neste estágio que surgem as oportunidades de desenvolvimento de carreira, mas sem subidas hierárquicas.
4	Fase mediana da Carreira	Caracteriza-se pela necessidade em reavaliar prioridades profissionais e pessoais. É uma fase em que alguns se sentem a estabilizar, ao contrário de outros que sentem o querer avançar cada vez mais, em qualquer um dos casos o suporte da organização é fundamental. No 1º caso porque é necessário envolvê-los em movimentações laterais, <i>Job enlargement</i> , serem mentores de colaboradores mais novos, reciclagem de informação e formação de modo a sentirem-se motivados e envolvidos.
5	Fase tardia da Carreira	Nesta fase é vital a organização encorajar os seus colaboradores a manterem o bom desempenho, através do investimento na formação contínua e sistema de recompensas. É necessário ter em conta o aumento da população activa portuguesa (INE, 2009), e como tal, é importante reorganizar os incentivos nesta fase. Autores como Platman (2004) sugerem a adopção de medidas flexíveis de trabalho para estes colaboradores.

Fonte: Teoria de Greenhaus e Callanan (1994) cit por Torrington, *et al.*, 2008: 445)

Encontramos na literatura consultada, a noção de que cada vez mais o tempo disponível para as actividades pessoais e familiares é reduzido, logo, e tendo em atenção os estágios definidos acima, a noção de carreiras e do seu desenvolvimento tem de ser repensado.

Para os mesmos autores esta é “(...) o padrão ou sequência de papéis de um indivíduo no seu trabalho” (cit.p.446), indo ao encontro da ideia generalizada de movimento ascendente e de novos papéis a assumir na organização, mas, e uma vez que nos deparamos com realidades organizacionais diferentes, como já vimos acima, esta poderá ser uma noção obsoleta de carreira.

Robbins (2005) define-a como “(...) um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida do indivíduo. O termo não se aplica apenas ao trabalho remunerado ou profissional (...) nem tem relação com a evolução do status ou da remuneração. Desta forma, além do emprego formal, a carreira pode referir-se aos estudos, a actividades autónomas ou ao trabalho voluntário” (cit.p.459).

Assim sendo, têm de haver alterações quanto ao desempenho dos GRH, isto porque, para alcançar o sucesso é necessário criar novos incentivos, aliados a novos valores e atitudes, o que vai “obrigar” os GRH a adoptar um papel mais central e estratégico para ir ao encontro de uma gestão das expectativas individuais de cada um dos trabalhadores. Temos então a noção de trabalhadores encarados como clientes, cujas expectativas pessoais e individuais têm de ser tidas em conta como factores críticos para o sucesso dos objectivos organizacionais (Walmsley, 2007).

Arnold (1997) define a gestão de carreiras como uma “tentativa para influenciar o desenvolvimento de carreira de uma ou mais pessoas” (p.19 cit. por Sturges, Guest, Conway e Davey, 2002:732) e que poderá assumir formas mais ou menos objectivas.

Higgins (2001) descreve esta objectividade inerente à carreira como estando directamente relacionada com os padrões observáveis dos empregos que o indivíduo teve até então e das organizações para as quais já trabalhou. Os aspectos subjectivos (Evetts, 1992, op.cit) estão relacionados com a forma como o indivíduo experiencia o seu trabalho e a sua carreira, isto é, estamo-nos a referir a uma natureza dual de carreira. Na gestão de carreiras, dever-se-ão considerar sempre ambos os aspectos: objectivos e subjectivos (Louis, 1980, op.cit).

Compreende-se que este conceito tenha surgido com a noção de globalização. Mas, na realidade esta nova noção de carreiras é uma forma de autonomizar e dar liberdade, ou uma forma de as empresas se demitirem dessa responsabilidade? (Smeaton, 2003, op.cit).



Como vemos descrito em Robbins (2005), o papel das organizações na carreira dos seus colaboradores, alterou-se significativamente nas últimas duas décadas, deixaram de ter uma postura paternalista para adoptarem uma que responsabiliza totalmente os seus colaboradores pelo seu futuro. Mas esta mudança foi acompanhada também pela noção de carreira, que deixou de significar estabilidade, status e remuneração para outra mais flexível onde a aprendizagem contínua e a alteração da identidade funcional estão presentes.

Pudemos constatar que a necessidade de reestruturações, com consequente achatamento hierárquico, reduziu as oportunidades de evolução hierárquica, como tal, a noção de ‘carreira sem fronteiras’ que temos vindo a falar, faz cada vez mais sentido na realidade do mundo organizacional tal como o conhecemos hoje. Assiste-se a uma passagem de responsabilidade no planeamento e desenvolvimento da carreira dos indivíduos, que inicialmente pertencia à organização onde estes estavam integrados, para uma individual, gerida pelo próprio colaborador. Quando as organizações partilham activamente a sua visão do negócio com os colaboradores, estão, automaticamente a criar parceiros estratégicos, como o refere Gaffney (2005), e cujo interesse é o sucesso tanto da empresa como dos seus indivíduos.

Se a carreira é algo que pertence ao indivíduo, logo é da sua responsabilidade geri-la e “identificar os objectivos a atingir, adoptar estratégias de suporte e criar planos para os atingir.” (Torrington, *et al.*, 2008:452). O autor refere a importância do planeamento na gestão de carreiras feita pelo indivíduo, nem que seja apenas para definir prioridades de objectivos a atingir. Factores como a proactividade tornam-se importantes de ter em conta, para que as oportunidades que surjam sejam encaradas de forma construtiva no plano já traçado anteriormente.

Uma vez que a informação passa a fazer-se em dois sentidos, então é clarificado o expectável de ambas as partes (organização e indivíduo) (Gaffney, 2005).

Torrington, *et al.* (2008) afirma que a responsabilidade de gerir a carreira é dos colaboradores, uma vez que o desenvolvimento desta é algo experienciado unicamente pelo indivíduo. Compreendemos que as organizações já não delimitam este desenvolvimento, mas tornam-se facilitadoras do mesmo. Para o autor, o objectivo do desenvolvimento de carreiras é “ (...) ir ao encontro das necessidades correntes e futuras

tanto da organização como do colaborador no seio desta, e isto significa cada vez mais o desenvolvimento da empregabilidade.” (cit.p.447).

Hirsh (2003, op. cit.) enumera alguns pontos que considera essenciais para a boa gestão individual da carreira: Assumir a responsabilidade pelo desenvolvimento da carreira; Conhecer os nossos pontos fortes e fracos; comprometimento com um tipo de aprendizagem contínua no tempo; encontrar equilíbrio entre competências técnicas específicas para a profissão e competências mais generalistas que permitam maior maleabilidade às constantes mudanças do mundo organizacional; ter noção de qual a vantagem competitiva individual a desenvolver e que seja escassa no mercado de trabalho; desenvolver a competência de comunicação que se tem vindo a tornar cada vez mais valorizada; ter um *coach* para obter feedback e orientação de carreira; Trabalhar a sua *networking*, ou rede de contactos para ajudar na conquista de objectivos pessoais; procurar oportunidades de trabalho desafiantes que permitam evidenciar as capacidades pessoais; Trabalhar a boa reputação; Criar uma identidade profissional única e distinta das restantes e trabalhá-la como se de um produto se tratasse; Por último, e tendo em conta as mudanças e incertezas actuais, o autor propõe o manter sempre em aberto opções contingenciais.

Torrington, *et al.* (2008) dá primazia ao papel do indivíduo no desenvolvimento de carreiras, mas refere os benefícios gerais que este desenvolvimento fornece às organizações:

- Atractividade para futuros potenciais colaboradores;
- Melhoria da imagem da organização, demonstrando o reconhecimento pelas necessidades dos seus colaboradores;
- Encorajamento ao comprometimento dos colaboradores para com a organização, e redução da taxa de turnover;
- Encorajamento da motivação e do desempenho, uma vez que os colaboradores apercebem-se da possibilidade em movimentarem-se e progredirem internamente;
- Exploração de todo o potencial da força de trabalho (considerado pelo autor o benefício mais importante)

Neste sentido, e como vimos acima, uma política pró-activa de GRH passa por esta dimensão, a de incentivar e motivar os colaboradores a manterem e potencializarem os índices de produtividade, desempenho e motivação na organização.

Neste sentido, Kanter (1989, op.cit) refere que os colaboradores deixaram de confiar o futuro da sua carreira na organização onde se encontram, dependem deles mesmos e das suas competências para garantirem o seu futuro profissional, para tal, deverão desenvolver *networks*, ganhar nome próprio no seu meio profissional ou sector de actuação, ao invés de se limitarem ao contexto organizacional actual.

No seguimento deste raciocínio Handy (1994, op.cit) refere que os colaboradores passarão a ter o que chama de «carreira *portfolio*», isto é, “trocam um emprego a tempo-inteiro pela sua independência” (cit.p.442) criando ligações com vários clientes e várias empresas ao mesmo tempo. Surge, então o conceito de carreiras como «*Boundaryless career*», por Arthur, Khapova, e Wilderom (2005, op.cit), como uma noção de mobilidade laboral entre vários empregadores, de responsabilidade pessoal para orientar a própria carreira, onde o desenvolvimento pessoal, os valores e a auto-realização profissional se tornam fundamentais.

Robbins (2005), refere-se a esta carreira sem fronteiras como uma consequência de “oportunidades profissionais que extravasam os limites de um único local de trabalho (...) também ultrapassa fronteiras em termos de função e de nível. Actualmente a carreira tende a incluir o trabalho em funções diversas, movimentação lateral sem aumento de responsabilidade ou de remuneração (...)” (cit.p.460), na prática, e para os colaboradores, esta é uma forma de se responsabilizarem pela gestão da sua carreira.

Para exemplificar a importância desta nova noção de carreiras citamos Sullivan e Emerson (2000) quando referem que “os trabalhadores fora do modelo tradicional de carreiras, que têm *boundaryless careers*, estão-se a tornar na norma ao invés da excepção.” (Arthur e Rousseau, 1996, op.cit.p.831). O surgimento deste novo conceito tem sido importante na condução de uma revisão por parte das organizações às carreiras convencionais.

No entanto, para além da responsabilidade assumida do colaborador em decidir, orientar e gerir a sua carreira, a organização em que este se insere tem um papel igualmente importante (Torrington, *et al.*, 2008) uma vez que é seu dever apoiar e estimular o contínuo desenvolvimento das competências dos seus colaboradores.

Os desafios organizacionais que Walmsley (2007) define como estando inerentes a esta situação referem-se à importância de ir ao encontro das expectativas dos colaboradores e de criar contratos compensatórios e inovadores, onde vários factores devem ser tidos em conta como a flexibilidade total (aliada às novas tecnologias), ética e responsabilidade, ajustamento da vida profissional com a vida pessoal, valores, alegria e respeito por parte dos elementos exteriores à organização em que se encontram, expectativas financeiras, formação profissional de excelência, seguros de saúde e tecnologia.

Robbins (2005) enumera quatro tipos de apoios: *Comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização*, quando existe esta transparência de metas a atingir os colaboradores são mais capazes de gerir um bom plano de desenvolvimento individual; *Criação de oportunidades de crescimento*, fornecer novas experiências, interessantes e profissionalmente estimulantes e desafiantes aos colaboradores; *Assistência financeira*, a actualização de conhecimentos deve ser promovida pela organização através do pagamento de cursos e formações necessárias; *Oferecer aos colaboradores o tempo necessário para a aprendizagem*, a organização deve conceder aos colaboradores tempo útil remunerado para poderem efectuar a sua formação, logo, não deve haver uma sobrecarga de trabalho ao ponto de impedir o funcionário de desenvolver competências.

Vemos em Torrington, *et al.* (2008) quatro formas de apoio, por parte das organizações ao desenvolvimento de carreiras dos seus colaboradores: *Exploração da carreira*, fornecimento de ferramentas e apoio para auto-diagnóstico; *Definição de objectivos a atingir na carreira*, através do fornecimento de informação sobre as oportunidades que existem; *Planeamento de acção e estratégias de carreira*, fornecimento de informação e suporte, responder a questões objectivas sobre o funcionamento da empresa e do negócio para orientações futuras; *Feedback na carreira*, fornecendo informação precisa sobre os resultados das avaliações do colaborador e do seu potencial dentro da empresa.

Na sequência deste raciocínio, Walton (1999, op.cit) afirma a dificuldade acrescida que se gera em torno da distinção entre desenvolvimento de carreira e formação e desenvolvimento. O sucesso na carreira é algo que pertence exclusivamente ao indivíduo e o autor define-o como “satisfação individual através do encontro com os objectivos pessoais de carreira, enquanto se contribui para a organização.” (op.cit.p.447), ao invés do plano de sucessão onde a prioridade recai para as necessidades da organização.

Para ajudar nesta distinção, Bilhim (2006) refere que o desenvolvimento de carreiras “Possui um enfoque mais amplo, um horizonte temporal mais dilatado, e uma finalidade mais larga do que a formação. O desenvolvimento deve ser a chave da estratégia de negócio para a sobrevivência de qualquer organização que opera numa envolvente altamente competitiva e global.” (cit.p.288). O mesmo autor menciona ainda a importância de três fases pelas quais deve passar o desenvolvimento de uma carreira. A primeira fase é a do diagnóstico onde “(...) são identificadas as capacidades, os interesses e os valores dos trabalhadores.”, a segunda é a fase da direcção onde “(...) determina-se o tipo de carreira que o trabalhador quer e os passos que deve dar para tanto (...)”, e por último, a fase de desenvolvimento onde “(...) são implementadas as acções necessárias para criar ou aumentar as capacidades do trabalhador.”, nesta fase, é comumente usada uma orientação com colaboradores seniores, rotatividade horizontal em várias funções e aconselhamento com tutor (cit.p.288).

No entanto, muitas organizações ainda não encaram a gestão das carreiras dos seus colaboradores como essencial, e, como refere Hirsh (2003, cit por Torrington, *et al.*, 2008) cria-se desequilíbrio entre as necessidades da empresa e as dos seus colaboradores. O sucesso da gestão de carreiras está no equilibrar destas necessidades, mas o mesmo autor refere que as barreiras a este processo são bastante práticas e focam-se na falta de tempo e de recursos por parte das organizações, bem como ao facto de esta ser encarada como uma actividade periférica.

Actualmente é usada a concepção de desenvolvimento de carreira onde se enquadram “(...) desenvolvimento e alargamento da função, movimentação lateral e desenvolvimento de trabalho portfolio” (Torrington, *et al.*, 2008: 446).

Para Van de Vem (2007) o desenvolvimento de carreiras resume-se a ter “A pessoa certa na função certa no momento certo.” (cit p.45). Mas o que define se a pessoa se adequa à função serão certamente não só as competências que possui mas também a sua motivação e compromisso para com a organização, o que só é possível se a natureza e características da função do individuo se aproximam dos objectivos de carreira por este definidos.

O autor refere a importância da empresa<sup>2</sup> se assegurar que os colaboradores têm consciência das suas ambições de carreira, deste modo é garantida a sustentabilidade do desenvolvimento da carreira deste. Após a organização conhecer os objectivos de carreira dos seus colaboradores poderá adaptar as oportunidades de desenvolvimento de carreira que vão surgindo (como abertura de novas funções, projectos especiais de duração fixada no tempo, projectos de mobilidade internacional, etc). Temos aqui inerente a noção de proactividade por parte do indivíduo na procura das oportunidades que melhor se adequam ao seu perfil, mas “Estes objectivos apenas são possíveis se os gestores apoiarem activamente os seus colaboradores a encontrarem a combinação certa, e a pensar para além do grupo ou departamento em que se inserem” (op.cit.p.45). Por último, o momento certo, refere-se à consciência individual para dar o passo seguinte na carreira, mas também à avaliação realizada para determinar se a pessoa está apta a evoluir na carreira quer seja através de uma promoção quer através do assumir responsabilidades em novos projectos. O momento certo caracteriza-se por: “(...) é o tempo durante o qual o colaborador está na mesma função à tempo suficiente para mostrar o «ciclo de sucesso» e suficientemente curto para se mostrar desafiado e motivado.” (op.cit.p.45).

Subjacente a esta ideia está a noção de que é benéfico apostar e promover quem já está dentro da organização (Diamond, 2006).

---

<sup>2</sup> Não abordaremos as estratégias a ter em conta num planeamento individual de carreiras, uma vez que o cerne deste projecto passa por compreender a temática em questão do ponto de vista da entidade empregadora.

### 1.3 Planos de Sucessão

Gaffney (2005) refere que os programas de desenvolvimento interno de carreiras são críticos para manterem os colaboradores chave na empresa bem como para assegurarem um maior controlo dos processos de planeamento das sucessões. Serão estes programas que permitirão um envolvimento mais activo de cada colaborador no seu desenvolvimento e crescimento profissional ao mesmo tempo que os preparam para as necessidades futuras da organização, logo, motivarão estes potenciais a manterem-se durante mais tempo na organização. “A sinergia criada pelo desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão origina colaboradores mais felizes e motivados numa organização orientada para o crescimento.” (cit p.7).

A mesma autora reforça a ideia, já aqui defendida, que os colaboradores tendem a permanecer nas organizações que lhes dão maiores perspectivas de crescimento de acordo com os objectivos de carreira por si definidos.

“O desenvolvimento interno de carreiras, iniciativas de formação, *mentoring*, *coaching*, avaliações, revisões anuais, e programas de orientação estão significativamente ligadas aos objectivos da organização. O resultado é um processo praticável que remete consistentemente para as necessidades da empresa em encontrar, reter, e colocar os talentos, conforme solicitados, nas posições-chave.” (op cit.p.8).

Ao ser tido em conta o desenvolvimento de carreiras conjuntamente com o planeamento das sucessões, permite, segundo a autora, um ganho tanto para as organizações como para os indivíduos. A estratégia organizacional deve passar por definir um plano de sucessão que contemple os papéis-chave a exigir no momento, os que serão necessários exigir em breve, e os futuros, estamos aqui a falar de medidas proactivas e preventivas (Huang, 2001 e Gaffney, 2005).

A mesma autora, refere que deverão ser analisados todos os papéis dentro de todos os departamentos da organização (no que concerne aos seus objectivos e importância estratégica), e deverão também ser avaliados todos os colaboradores de forma a medir o risco de saída de talentos. Só após as funções-chave estarem definidas e a disponibilidade das pessoas-chave ser avaliada é que é possível desenvolver um plano

de acção extensivo a toda a organização, e onde deverão ser respondidas as seguintes questões:

- “Que funções são necessárias agora e quais as planeadas para o futuro?
- Quem precisamos reter e desenvolver para as necessidade actuais e futuras?
- Qual o plano para funções desnecessárias?
- Qual é a nossa abordagem para os colaboradores que não estão com bom desempenho mas que podem ser formados para melhorarem?
- O que faremos com colaboradores em funções-chave, cujo risco de saída seja baixo, mas que por motivos de melhoria de performance necessitam de sair da organização?” (op cit.p.8).

A autora refere ainda a importância do envolvimento da gestão de topo nestes processos, uma vez que se trata de aplicar uma metodologia que faz “(...) o paralelo entre os objectivos da organização e os objectivos de carreira individuais dos seus colaboradores.” (op.cit.p.8). O envolvimento passa também por criar processos transparentes de comunicação aos colaboradores sobre o seu futuro dentro da organização e qual o papel que estes têm a desempenhar. Desta forma promove-se a responsabilização de ambas as partes em todo o processo.

Encontramos em Peretti (2007) a noção de “detecção dos potenciais” para definir os planos de sucessão, e o mesmo autor levanta reservas quanto aos métodos de avaliação usados para este fim. “Teoricamente, a avaliação do pessoal poderia ser um dos meios de detecção dos potenciais. Este não é no entanto o seu primeiro objectivo, uma vez que os vários sistemas postos em prática nas empresas visam situar o pessoal relativamente aos desempenhos esperados numa função.” (Ernoult, Gruère, Pezeu, 1984, op, cit. p.362).

O encontrar as ferramentas certas para detectar os sucessores, é uma preocupação das organizações em geral, e onde esta se inclui em particular, “Os sistemas de apreciação e de detecção de potenciais, por um lado, e o conjunto de informações individuais produzidas na base de dados do Pessoal, por outro, são ferramentas necessárias para implementar uma política de mobilidade interna e de promoções.” (op.cit, p.268).



## 1.4 Conclusão do Capítulo

Ao finalizarmos este capítulo, pensamos ter chegado à conclusão de que todo o processo de gestão de carreiras tem de ser repensado tanto pelas organizações multinacionais (uma vez que o sector farmacêutico tem vindo a sofrer constantes alterações (resultantes das fusões e aquisições, e aumento de I&D) que influem na gestão estratégica dos recursos humanos, como por parte dos indivíduos, porque a evolução de carreira já não depende exclusivamente da evolução da organização em que este se encontra (deve haver pró-actividade deste através de contactos quer internos quer externos (*networking*) para possíveis novas oportunidades quer de trabalho quer de evolução de carreira, maior noção de trabalho em equipa, reconhecimento do seu potencial e limitações, capacidade de gerir expectativas, e lealdade e integridade para com a empresa, entre outros). Através do conciliar de objectivos quer da empresa quer do colaborador, mediados pela intervenção estratégica da GRH, estamos a conseguir elaborar um plano com capacidade de resposta às necessidades futuras de ambos.

## **CAPÍTULO II**

### **2.1 O Processo de Pesquisa**

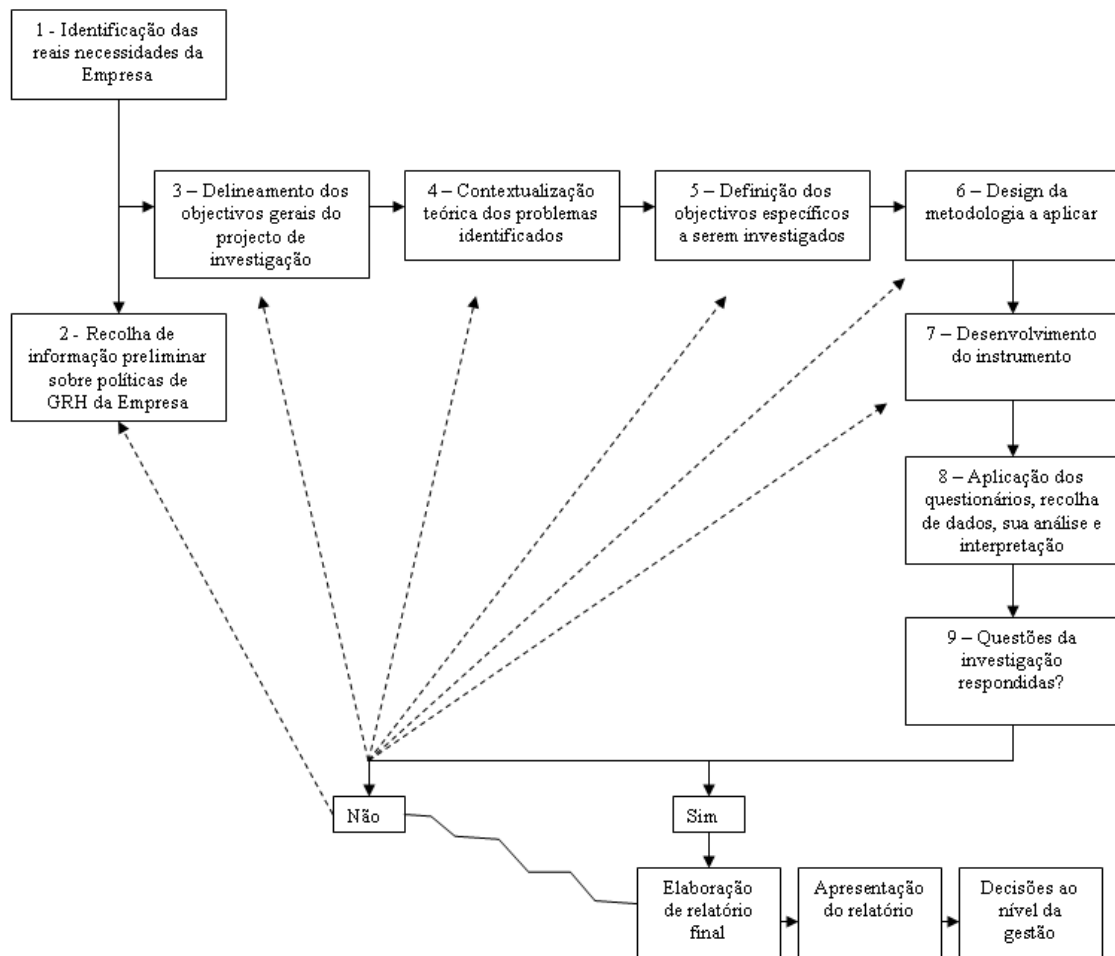
Até então, não se pretendeu efectuar uma revisão exaustiva de todos os contributos teóricos existentes na área da Gestão de Carreiras, uma vez que o objectivo a que nos propomos pretende reunir e triangular informação pertinente e relevante para podermos efectuar uma abordagem ao caso prático com referenciais teóricos e daí extrair conclusões pertinentes e práticas.

Desta forma, e a partir da análise social das competências organizacionais e da posição estratégica da GRH numa organização, revista no Capítulo I, temos uma maior capacidade de contextualizar o caso prático que se pretende expor neste capítulo metodológico.

A operacionalização do tema foi ao encontro das necessidades e exigências da política estratégica da Empresa em questão. O método aplicado foi apenas adaptado a estas necessidades, uma vez que os parâmetros a aplicar e os níveis de mensuração estavam já definidos à priori pela Grupo Internacional a que pertence a Empresa. Coube-nos, apenas, reuni-lo de forma a estar apto a aplicar às necessidades sentidas, condensar informação (no programa informático SPSS, versão 16.0, e em grelhas de análise de conteúdo) para respectivo tratamento de dados (análise da estatística descritiva) para obtenção de resultados e posterior apresentação dos mesmos através de uma contextualização social na Empresa.

Uma vez que o objecto de estudo já foi delineado na Introdução, nesta fase pretende-se expor a concepção metodológica usada durante todo o desenvolvimento do Projecto de Gestão de Carreiras, das problemáticas que daí surgiram com impacto significativo (ou não) para o contexto que iremos expor de seguida.

**Figura II-1 Esquema demonstrativo do processo de investigação aplicado**



Fonte: Adaptado de Sekanan (2000:54)

Uma vez que se trata de um tipo de investigação aplicada, procurámos ir ao encontro das necessidades previamente diagnosticadas como essenciais (implementação de um Plano de Gestão de Carreiras) para passar à sua execução e proposta de resolução de problemas. O valor da pesquisa, como sublinha Clardy e Alan (1997), advém não da contribuição para o conhecimento teórico, mas sim da eficácia no que se refere à resolução de problemas.

## **2.2 Como surgiu a oportunidade de trabalhar com esta organização**

O presente estudo foi realizado numa empresa Multinacional Farmacêutica com sede na região de Lisboa.

A sua escolha teve por base vários critérios determinantes: o critério da conveniência uma vez que o autor está inserido no núcleo de colaboradores, a filosofia de abertura à investigação académica, e o facto de haverem orientações urgentes definidas pelo Grupo e necessárias na gestão de carreiras dos seus colaboradores para fazer face às mutações do mercado farmacêutico.

Tal como já referimos no objectivo do trabalho, pretende-se identificar os colaboradores-chave e funções-chave essenciais ao desempenho da organização, identificar as competências-chave destas funções e colaboradores, averiguar as necessidades de desenvolvimento das mesmas e perspectivas de desenvolvimento destes colaboradores, e elaborar um plano de sucessão a curto e a longo prazo (já iniciado no restante Grupo em 2007).

Assim, a partir da conceptualização teórica inicial, a par com a intervenção do objecto de estudo em si, passaremos a definir o quadro de análise efectuado.

## **2.3 Aspectos Gerais**

Para a concepção metodológica do presente projecto recorremos a técnicas de recolha e tratamento da informação, nomeadamente à aplicação de um questionário de administração directa e individual a todos os colaboradores que ocupam funções-chave na organização, e à análise documental de manuscritos e comunicados da Gestão de Recursos Humanos do Grupo Global presentes na intranet.

Após a fase de aplicação dos questionários surgiu a necessidade de tratamento da informação e sistematização dos dados recolhidos para documentos secundários capazes de serem analisados, e assim podermos responder às questões colocadas nos objectivos da investigação.

Para as questões fechadas inserimos todas as variáveis na base de dados do programa SPSS versão 16.0. Uma vez que esta ferramenta informática está inserida nos conteúdos programáticos do Curso de Mestrado em GRH, a sua escolha fundamenta-se, igualmente, pela facilidade de visualização dos dados que são pretendidos como o refere Pereira (2004) “O SPSS é uma poderosa ferramenta informática que permite realizar dados estatísticos complexos, visualizar os seus resultados (...)”, bastando para isso identificar o teste estatístico adequado aos objectivos a que nos propomos, que neste caso é uma análise de estatística descritiva, e interpretar correctamente o seu resultado.

A questão 3.1, por ser aberta, exigiu uma análise de conteúdo (Ghiglione e Matalon, 2001 e Bardin, 2004), no entanto, não foram definidas categorias, uma vez que a questão em si condicionava a resposta (Anexo 4).

## **2.4 Metodologia Geral da Investigação**

A partir da conceptualização teórica inicial e a par com o conhecimento sobre o objecto de estudo em si pretendeu-se configurar um quadro de análise a partir dos objectivos inicialmente propostos. É neste contexto que reunimos ideias base de várias conceptualizações teóricas que serviram de fundamento para a construção do nosso questionário.

Uma vez que se trata de um projecto de aplicação prática que pretende chegar a conclusões e respostas objectivas face aos objectivos já enunciados, foi realçada a técnica de investigação de inquérito por questionário.

É importante referir que o questionário não consiste num fim em si mesmo, mas adquire sentido dentro de um processo amplo de construção de conhecimento. Portanto, não se pretendeu defender um método de pesquisa em oposição a outros métodos, mas sim realçar o relacionamento da construção metodológica com certos pressupostos teóricos e com os objectivos do trabalho aqui apresentado.

Vários autores reúnem consenso ao afirmarem que o inquérito é um dos instrumentos de pesquisa mais usados, e Ghiglione e Matalon (2001) definem-no como “Realizar um inquérito é interrogar um determinado número de indivíduos tendo em vista

uma generalização (...), consiste, portanto, em suscitar um conjunto de discursos individuais, em interpretá-los e generalizá-los” (cit.p.2).

Uma vez que estamos a realçar a escolha do inquérito por questionário, encontrámos em Carmo e Ferreira (1998) uma distinção que achamos importante mencionar “O inquérito por questionário distingue-se do inquérito por entrevista essencialmente pelo facto de investigador e inquiridos não interagirem em situação presencial” (cit.p.137), no entanto, esta distinção não nos parece aceitável, no sentido em que os questionários podem ser de administração indirecta (como o do presente estudo), logo, o inquiridor terá de estar presente e ter em conta todo o contexto que envolve este momento.

A organização por temáticas deverá ser essencial, conforme o referem os mesmos autores, e Ghiglione e Matalon (2001) realçam a importância da classificação das questões de acordo com o seu conteúdo e forma. O conteúdo refere-se à incidência em factos, opiniões e atitudes, a forma refere-se ao facto de se tratarem de respostas abertas (que conduzem à análise de conteúdo) e/ou fechadas (mais facilmente quantificáveis e padronizáveis), situação que explanaremos melhor através de uma contextualização pormenorizada no desenvolvimento do instrumento.

A literatura respeitante à aplicação de questionários é unânime em enunciar diversos factores a ter em conta aquando da sua aplicação, para evitar possíveis enviesamentos nas respostas dadas, tais como, a forma objectiva e clara com que as questões devem ser enunciadas, o *layout* do questionário com boa apresentação, entre outras.

Mas, a nosso ver, e na aplicação do questionário em questão, torna-se essencial ter em conta a psicossociologia da situação de inquérito, isto é, encará-lo como situação social onde se estabelece uma relação entre o inquirido e o inquiridor em determinado contexto. Foi evitada a tendência para, e como refere Touraine, fazer “ (...) como se ‘as opiniões estivessem na cabeça como os tostões no bolso’: bastava ir lá procurá-las” (op. cit.p.166). Assim sendo, foi tida em consideração a envolve externa e o ambiente social que caracteriza a organização, a crise financeira actual onde o tema do desemprego em qualquer sector de actividade é uma realidade, a noção e efeitos do poder e da liderança associada às funções de direcção, ao percurso de reestruturações vividas nos últimos três

anos, e no impacto e possíveis enviesamentos que todo este contexto pudesse ter na disponibilidade dos colaboradores em iniciarem um processo de relação empática com o inquiridor.

Ciente deste contexto social, foi necessária uma preparação prévia “O ideal, para aquele que trabalha com inquéritos, não é o poder provocar uma situação ‘neutra’ em que as respostas não sejam enviesadas pelo contexto, mas uma situação em que a melhor estratégia, ou pelo menos a mais provável para o indivíduo inquirido, consista em dar a resposta que lhe pareça ser mais exacta.” (op.cit.p.168).

Tendo em conta a literatura diversificada no que concerne às vantagens e limitações da aplicação de questionários, foram tomadas em consideração todas as possibilidades que pudessem induzir enviesamentos: foi evitada a superficialidade de respostas, a incorrecta interpretação das perguntas pelos inquiridos e a possibilidade de não-resposta a partir da preparação e presença do inquiridor em todos os questionários efectuados.

Houve igualmente sensibilidade para a possibilidade de ocorrerem distorções causadas pela dissonância cognitiva, definida por Robbins (2002) como “(...) qualquer incompatibilidade entre duas ou mais atitudes, ou entre o comportamento e as atitudes” (cit.p.69). Os autores Ghiglione e Matalon (2001) caracterizam-na como “(...) facto que é determinado pela representação que faz[em] da situação e pelos seus próprios objectivos, que não coincidem com os do investigador” (cit.p.2).

Foi também utilizado o método de pesquisa Análise Documental que os autores definem como “(...) estudo de vestígios (...) forma de observação diferida, que por necessidade não interpreta directamente o fenómeno que interessa, mas apenas algumas das suas consequências” (op.cit.p.8), ou como referem Carmo e Ferreira (1998) “(...) visa seleccionar, tratar e interpretar **informação bruta** existente em suportes estáveis (...) com vista a dela extrair algum sentido” (cit.p.59, realçado dos autores).

## **2.5 Questões de partida**

O projecto de aplicação prática tem por base a necessidade de desenvolver, aplicar e compreender um plano de gestão de carreiras da Empresa com base na identificação: das funções-chave, das pessoas-chave, das competências-chave (e dos hiatos entre o desejável e as competências existentes), das perspectivas de mobilidade de cada um destes colaboradores e do seu potencial de evolução profissional interno, e dos sucessores tanto a curto como a longo prazo.

Esta necessidade surge dos objectivos estratégicos delineados pelo Grupo internacional a que esta Empresa pertence. Existe uma necessidade real de avaliar os titulares das funções consideradas como chave no que concerne às perspectivas de desenvolvimento de carreira e ao plano de sucessão correspondente a cada um deles.

Como tal, torna-se necessária uma compreensão aprofundada do funcionamento da empresa, das suas directivas de mercado, dos seus valores, missão e objectivos, e da forma como os seus actores se envolvem no processo de desenvolvimento da sua carreira dentro da organização.

Uma vez que este projecto tem igualmente um fundamento académico, foi tida em conta a integração de conhecimentos e competências adquiridos ao longo do curso de Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, de forma a obter um conjunto de soluções ou sugestões sobre as questões práticas, sob as quais incide este trabalho. Para este efeito, foram valorizadas, tal como temos vindo a delinear ao longo da contextualização teórica e prática, dimensões de carácter multidisciplinar e experimental.



A par destes registos e referências de partida, definimos os seguintes domínios de análise:

- Práticas de GRH – Gestão de Carreiras no Grupo:
  - Política de Desenvolvimento de Carreiras com identificação das competências consideradas como essências para as funções e as detidas pelos respectivos titulares, a par do potencial de evolução profissional interno de cada um dos colaboradores-chave
  - Planos de Sucessão a curto e a longo prazo para as funções-chave, com identificação dos respectivos titulares propostos à sucessão;
- Promover soluções nas falhas encontradas entre competências detidas e as exigidas para a respectiva função;
- Fundamentar a informação recolhida à luz das teorias e pressupostos mais importantes;
- Garantir a qualquer momento o cabal desenvolvimento da actividade da empresa;
- Identificar backups para cada função.

## **2.6 Procedimento**

Reunião com Responsável Ibérico de RH do Grupo Farmacêutico no dia 1 de Outubro de 2008, onde foram explicadas e delineadas as directrizes gerais a serem seguidas pela técnica de GRH. Directrizes essas que têm fundamento numa necessidade global e urgente do Grupo Internacional Farmacêutico sobre o conhecimento de quais as funções-chave na empresa, dos colaboradores-chave, quais as competências exigidas para estas funções e as detidas pelos respectivos titulares, qual o potencial de evolução na carreira dentro do Grupo para cada um destes colaboradores, e elaborar um plano de sucessão para essas funções identificadas.

Implicitamente, pretendeu-se também, efectuar um levantamento de necessidades de formação e preparar a empresa para os planos de sucessão (uma vez que a informação disponível até à data dava conta de uma média de idades da 1ª linha de Chefias elevada e relativamente próxima da reforma).

Uma vez definido o prazo limite de entrega dos resultados deste projecto ao Director-Geral da Empresa, para o dia 3 de Dezembro do mesmo ano, iniciou-se o desenvolvimento do instrumento a usar para ser posteriormente aprovado pelo responsável do projecto: Director RH.

Foi iniciado o processo com a comunicação dos objectivos propostos a toda a primeira linha de quadros (como representado no organigrama do Anexo 3), solicitando a sua colaboração para: indicarem as funções e pessoas chave das respectivas áreas; e desenvolverem o processo de comunicação no seio das respectivas unidades organizativas.

Após a aplicação dos questionários a estes responsáveis, foi-lhes solicitada a marcação de entrevistas com os colaboradores dos respectivos departamento (uma vez que estamos perante uma estrutura organizacional formal onde o distanciamento hierárquico é predominante, esta solicitação pretendeu respeitar a estrutura hierárquica bem como facilitar o processo de aproximação da técnica de GRH a todos os colaboradores através de uma apresentação formal do respectivo projecto. Estamos-nos referir à necessidade de tornar o processo transparente para evitar resistências na recolha de informação).

Após a realização dos questionários a todos os colaboradores inicialmente identificados, foi solicitada disponibilidade individual das chefias intermédias e de topo para marcação de futuras reuniões para confirmação dos dados recolhidos dos seus colaboradores subalternos:

- Validações N+1. A necessidade das validações dos questionários por parte das respectivas chefias, Directores de Departamento e Director-geral tiveram por base uma investigação desenvolvida por Friedman (1986), Pattan (1986) e McElwain (1991) cuja extensão de envolvimento da gestão de topo nos planos de sucessão é um factor de formalização dos processos que por sua vez tem implicações nos resultados e produtividade dos colaboradores (cit por Huang, 2001).
- Validação global pelo Director-Geral (Director-Geral fora desta análise). Desta forma, pretende-se uma validação completa *top-down* com o poder de eliminar e legitimar.

Elaboração de uma grelha-resumo em *Excel* comparativa das primeiras entrevistas (N) com as respectivas validações (N+1) para fornecer ao responsável do projecto (Anexo 5)<sup>3</sup>.

O passo seguinte consistiu em reunir a informação habilitacional oficial junto da assistente de RH da empresa para comprovar habilitações académicas e profissionais recolhidas nas entrevistas N.

Elaboração de slides de apresentação com os dados e resultados da informação recolhida, para apresentação ao Director-Geral e Administradores do Grupo.

## **2.7 População alvo**

O objectivo delineado, define a aplicação do projecto a todas as funções-quadro (11 pessoas), chefes regionais de vendas (não-quadros, 6 pessoas) responsáveis por equipas de DIM situadas em todo o país e outros colaboradores (não-quadros, 2 pessoas) com funções vitais e que foram identificados pelos responsáveis de cada departamento, perfazendo um total de 19 colaboradores (de um universo de 85 trabalhadores) que integraram este projecto, como é apresentado na Tabela III-2.

---

<sup>3</sup> Aquando da aplicação das primeiras entrevistas verificou-se um aumento das necessidades individuais e também das necessidades para o bom desempenho das funções (questão 3.1 do questionário), daí a importância em elaborar um quadro resumo comparativo de todas as respostas.

**Tabela II – 2 Identificação das Funções Quadro e não-Quadro incluídas na população objecto de estudo**

<b>Quadros</b>	<b>Não-Quadros</b>
Director Médico e dos Assuntos Regulamentares	6 Chefes Regionais de Vendas
Director de Marketing & Vendas	Assistente de RH
Chefe Nacional de Vendas	Assistente de Compras
Gestor de Produto (3)	—
Director Técnico dos Assuntos Regulamentares	—
<i>Deputy</i> <sup>4</sup> dos Assuntos Regulamentares e da Gestão da Qualidade	—
Responsável Financeiro e Administrativo	—
Gestor de Logística	—
TOC	—

Por indicação da Comissão Executiva do Grupo, não foi incluído o Director-Geral na aplicação metodológica do presente projecto, uma vez que a responsabilidade de gestão de carreira desta função não passa pelas mesmas directrizes que para as restantes funções-quadro. Um outro elemento que não consta no quadro acima é o Director Financeiro Ibérico que o por estar localizado numa das empresas do Grupo com sede em Barcelona, não houve viabilidade de integrar esta função e pessoa chaves no projecto.

Para esta aplicação prática em concreto não vai ser desenvolvido nenhum tipo de enquadramento teórico sobre os métodos de amostragem, uma vez que se pretende aplicar apenas uma técnica, o questionário, a todas as funções identificadas como essenciais, o que faz da amostra o equivalente à população (Ghiglione e Matalon, 2001).

---

<sup>4</sup> Assume responsabilidade directa aquando da ausência da Direcção Técnica dos Assuntos Regulamentares.

## 2.8 Instrumento

Foi aplicado um tipo que Inquérito por Questionário, individual de administração indirecta a todos os colaboradores pertencentes aos quadros da organização. A sua aplicação foi também efectuada a alguns colaboradores não-quadros identificados pelos respectivos responsáveis de departamento como exercendo funções essenciais ao negócio e estratégia da Empresa. Pretendeu-se, desta forma, recolher informação dos titulares das funções identificadas e fazer uma posterior análise sobre o desenvolvimento de carreira e o plano de sucessão subjacente a cada um.

Tendo em consideração a literatura acima mencionada, tivemos em conta, na elaboração do questionário, quatro grandes grupos de temas relativos aos objectivos enunciados anteriormente, como apresentamos de seguida (Anexo 1):

**Grupo 1:** Identificação dos titulares

**Grupo 2:** Identificação da função e mensuração das competências pré-definidas

**Grupo 3:** Formação e desenvolvimento identificados pelo titular como necessários para o bom exercício da função, disponibilidade e interesse para expatriação e/ou mobilidade funcional e/ou geográfica

**Grupo 4:** Identificação de soluções em caso de sucessão a curto e a longo prazo

Para a operacionalização destes temas foram construídas quatro secções<sup>5</sup> de perguntas do questionário (que continham questões abertas e fechadas).

Aquando da elaboração do questionário foi tida em consideração a formulação das questões, de modo a que fossem, claras, precisas, neutras e sem margem para interpretações ambíguas (Hill e Hill, 2002). As questões foram agrupadas por quatro grandes temas como já mencionamos e colocámos a questão que pudesse gerar mais desconforto no final (os nomes dos possíveis sucessores).

---

<sup>5</sup> A aplicação do termo secção refere-se à definição apresentada por Hill e Hill (2002, cit.p.163): “(...) a palavra ‘secção’ significa um bloco de perguntas que têm um tema homogéneo”

Após a elaboração do questionário, e tal como sugerem os autores supra citados e Ghiglione e Matalon (2001), este foi sujeito a uma avaliação da sua adequação e verificação de aplicabilidade através da aprovação do Director de RH e da comparação com inquéritos da mesma natureza previamente aplicados no Grupo. A realização de pré-teste não foi considerada uma vez que a sua validade baseou-se nos resultados positivos já obtidos a partir da aplicação de questionários semelhantes, e já validados, noutras Empresas do Grupo.

Tendo em conta as limitações de aplicação de questionários (Ghiglione e Matalon, 2001), e tendo em atenção a população em causa como referem Hill e Hill (2002), uma vez que se trata essencialmente de colaboradores-quadro com muitos anos de experiência profissional no Grupo e elevado grau de diferenciação e *status*, ficou pré-estabelecido que cada uma das aplicações de questionário seria conduzida de forma individual no gabinete de cada um dos inquiridos, estabelecendo para tal um ambiente de descontração e naturalidade no decorrer da sua aplicação.

Foi igualmente convencionado que o Guião/questionário deveria ficar apenas na posse da Técnica de GRH e caberia a esta a responsabilidade de tomar nota das respostas, redireccionar discurso para o objectivo das questões, esclarecer dúvidas, e tomar notas de observação sobre o estado de espírito, tipo de discurso, incoerência do mesmo, e demais dados que considerasse importantes para serem posteriormente debatidos com o Director de RH (no espaço de «Observações»). Desta forma, evitar-se-ia a possível superficialidade de respostas e também a possível falta de rigor devido à má compreensão/interpretação das questões como referem Ghiglione e Matalon (2001), e de assumpção de posturas defensivas.

A duração média de aplicação do questionário foi de 2 horas por colaborador, iniciada por uma introdução cuidadosamente elaborada, como apresentamos no Anexo 2, onde foi definido o tema do projecto em questão, o objectivo e as variáveis em análise (Hill e Hill, 2002).

A partir deste questionário, pretendemos obter respostas de diferentes tipos, nomeadamente: qualitativas, quantitativas, e quantitativas escolhidas pelo inquirido a partir de um conjunto de alternativas presentes.

Para a elaboração deste instrumento foram tidos em conta diversos aspectos que vão ao encontro da teoria metodológica em questão:

- Tentámos manter-nos fiéis à literatura que refere que não deve ser introduzida mais do que uma ideia na mesma questão (Ghiglione e Matalon, 2001). Apesar da questão 3.1 conter mais que uma ideia a extrair, o inquiridor explicita o objectivo da mesma aquando da realização da questão, como está descrito na descrição do instrumento.
- Foi utilizado um tipo de escala cumulativa não centrada, cuja construção teve por base os níveis definidos para cada uma das competências transversais ao Grupo. Para além de se pretender evitar o erro da tendência central (mesmo fornecendo a caracterização de cada um dos níveis das respectivas competências), as respostas foram uniformizadas do “Nada importante” ao Muito importante” para facilitar a sua leitura e compreensão.
- Foi apresentado a todos os colaboradores folhas A4 com o conteúdo de todos os níveis de avaliação das escalas (de 1 a 6) para cada uma das competências integradas no questionário. Apesar de esta ser uma informação disponível na intranet para todos os colaboradores, pretendemos que as respostas fossem mensuradas o mais correctamente possível .

No que concerne à forma, e com fundamento teórico nos autores já apresentados, o questionário é apresentado sob dois tipos de questões:

- Questões abertas, uma vez que o objectivo é obter a exposição de ideias de forma livre, como é o caso da questão 3.1. os mesmos autores referem que as questões abertas tornam possível evidenciar e aprofundar as dimensões que se pretendem estudar, explorando e trazendo à superfície um grande leque de possibilidades sobre os temas tratados.
- Questões fechadas, por apenas permitirem a obtenção de respostas de entre as hipóteses apresentadas, por exemplo a questão 4.13 entre muitas outras;

Foram tidos em consideração os aspectos formais de apresentação do questionário, como cores nos respectivos cabeçalhos de cada grupo de questões, de modo a facilitar a visualização e a torná-lo mais apelativo, factor importante a ter em conta mesmo não sendo preenchido pelo inquirido (Hill e Hill, 2002).

#### Grupo nº 1 do Questionário:

O primeiro grupo pretende incidir na identificação de variáveis demográficas do titular e da respectiva função através de questões estruturadas simples e de resposta directa.

Nestas variáveis demográficas solicita-se o nome completo (para posterior facilidade de identificação dos questionários), idade, habilitação académica e profissional, experiências profissionais anteriores antiguidade profissional nas Empresas do Grupo e nesta em concreto. As questões 1.3, 1.4 e 1.5 pretendem recolher informação actualizada sobre o cadastro pessoal dos titulares, o objectivo é, à posteriori, reunir e compilar esta informação para a transmitir à Assistente de RH da empresa e poder contextualizar o desenvolvimento de carreiras (como veremos adiante, a importância da qualificação académica e profissional é muito relevante para este sector profissional de alta intensidade tecnológica).

É também solicitado ao inquirido uma análise do seu passado profissional (Peretti, 2007) para promover uma breve reflexão da sua evolução fora e dentro da Empresa.

A questão 1.6 relativa à Antiguidade do titular tanto no Grupo como na Função é igualmente informativa para no final ser verificado se existe um efectivo investimento da Empresa nos colaboradores-chave com mais antiguidade, e podermos chegar às respectivas conclusões.



Grupo nº2 do Questionário:

O segundo grupo de questões pretende reunir informação de especificidades da função de modo a obter uma caracterização do essencial a exigir em situações de recrutamento & selecção, bem como o permitir desenvolver planos para formação e desenvolvimento para os titulares.

Para tal, é solicitada a *Denominação*/Nome actual do seu cargo, uma vez que nos últimos anos, e devido à onda de reestruturações internas houve alterações quanto ao nome a dar a algumas funções, e alteração dos respectivos titulares proporcionado por rotatividade interna e promoção hierárquica.

O grupo de questões que integram o 2.2 «Competências essenciais» pretende reunir informação específica sobre a experiência profissional, mensuração de competências e habilitação académica a exigir para um futuro sucessor.

Tendo como fundamento um dos objectivos deste projecto e a noção de Rodriguez, Patel, Bright, Gregory, e Gowing (2002) que “As competências fornecem o suporte através do qual os profissionais de recursos humanos podem contribuir para o sucesso da organização” (cit p.309). Nesta questão é proposto ao titular da função uma avaliação quantitativa das 10 competências identificadas (pelo Director de RH com base nas competências transversais definidas pelo Grupo) como essenciais e transversais a todas funções-chave. As competências no Grupo são definidas como “(...) as características subjacentes ao indivíduo que predizem um desempenho superior em determinada função, papel, organização, ou cultura.” (fonte: intranet da Empresa).

Aqui o conceito de competências tem uma posição central e abrangente de muitos processos de RH do Grupo: no desenvolvimento da cultura do Grupo, no desenvolvimento da performance organizacional, na gestão da força de trabalho & planeamento das competências, no atrair, implementar e desenvolver, na gestão de desempenhos dos colaboradores e nas recompensas.

Para elaborarmos o instrumento baseámo-nos no Modelo de Competências da Empresa, onde são distinguidos e definidos quatro grupos gerais com as respectivas competências específicas seleccionadas, como exemplificado na Tabela III-1.

**Tabela II – 1 Grupos de competências definidas para a Empresa em estudo**

<b>Grupos de Competências</b>	<b>Definição</b>	<b>Competências específicas relacionadas</b>
Pilares Estratégicos do Grupo	Relacionadas com os Pilares Estratégicos do Grupo	Conhecimento dos Produtos/Serviços
Valores do Grupo	Relacionados e sustentados nos valores do Grupo	Cultura/valores
Competências Profissionais	Os que descrevem os requisitos para determinadas função	Conhecimentos de legislação, Inglês, Ferramentas informáticas em ambiente windows, Aplicações informáticas, Conhecimentos em gestão,
Competências Pessoais	Os que contribuem para o desenvolvimento pessoal dos indivíduos, independentemente da natureza da função	Capacidade de análise Relacionamento interpessoal, Capacidade de comunicação

Fonte: Intranet da Empresa

Existe muita literatura referente às competências consideradas como chave nas organizações e respectivas unidades regionais. No entanto, estas competências, quando analisadas, não fornecem informação suficientemente detalhada que permita a tomada de decisões-chave (Kochanski e Ruse, 1996). Para efectivar a sua utilidade os RH deverão categorizá-las em níveis para forçarem um raciocínio crítico e definirem a prioridade de cada uma. Os autores enfatizam a necessidade de considerar as competências-chave conjuntamente com outras igualmente importantes, e definir-lhes vários níveis, de modo a facilitar o design organizacional lógico

Foi utilizada uma escala não centrada de 6 níveis de modo a distinguir diferentes capacidades dentro de cada competência, e 6 níveis provaram já a sua aplicabilidade dentro das organizações.

Todas as competências no Grupo são descritas de acordo com uma escala de 6 valores, onde o nível “1” é o mais baixo e o “6” o mais elevado. Em cada nível, comportamentos e atitudes são especificados de forma concreta. O nível “1” é sempre negativo e descreve comportamentos mal-adaptados. Os níveis identificados (de 1 a 6) foram definidos para: Avaliar as competências requeridas para o local de trabalho; Fornecer evidências objectivas das capacidades dos colaboradores; Descrever os

conteúdos de cada competência identificada; Monitorizar os progressos de aprendizagem e Comparar os níveis de qualificação das competências no Grupo.

Esta é uma escala cumulativa, isto é, se por exemplo se tratar de um posicionamento individual no nível “3” então significa que a pessoa demonstra os níveis inferiores (1 e 2). Para facilitar a leitura do questionário e da base de dados construída no SPSS, foram associados *values* a cada um destes níveis onde o 1 equivale a «Nada importante» e o 6 a «Muito importante» para a função.

No entanto, o desenvolvimento destes quatro grandes grupos de competências é destinado apenas à população quadro, e na nossa aplicação foram consideradas três tipos de funções não-quadro. Após a explicitação desta situação foi-nos dada autorização para avançar com o questionário sem efectuar alterações, uma vez que as funções não-quadro identificadas foram integradas neste projecto por executarem tarefas com impacto significativo nos resultados do negócio (caso dos CRV), são difíceis de preencher através de um recrutamento externo (caso da assistente de RH), e consideradas como posições específicas que exigem, conhecimentos ou competências difíceis de adquirir (Assistente de compras).

A questão 2.3 finaliza com a solicitação da necessidade percebida e da importância que o grau académico tem no desempenho da função (resposta «Sim» para Habilitação superior e «Não» para 12º ano). Para fins de recrutamento e selecção pretende-se igualmente saber as áreas específicas da formação superior e/ou profissional relevantes. Esta questão pretende ‘obrigar’ o titular da função a realizar um exercício de introspecção sobre o seu investimento no desenvolvimento da carreira.

Na questão 2.4 pretende-se que o titular se avalie quantitativamente nas 10 competências já identificadas.

Este grupo de questões permitirá, na análise dos dados, verificar a existência ou não de hiatos entre o desejável e o detido para as funções consideradas chave.

#### Grupo nº.3 do Questionário:

O terceiro Grupo de questões tem subjacente as três das etapas para a pilotagem de carreiras, definidas por Peretti (2007), e que passamos a enunciar: Análise das aspirações, motivações e potencialidades e que, segundo o mesmo autor permitirá uma reflexão pessoal sobre “Que lugar quero dar à minha vida profissional relativamente à minha vida pessoal e familiar? Quer quero fazer? Que posso fazer? Quais são os meus condicionalismos?” (cit. p.270); A escolha profissional e a orientação, tendo em conta o tipo de funções que privilegia, a localização geográfica e o tipo de sector de Empresa dentro do Grupo; e os meios de adaptação relacionados concretamente com a necessidade de colmatar lacunas pessoais e profissionais através, por exemplo, da formação.

#### Grupo nº.4 do Questionário:

Por último efectuou-se um conjunto de questões que permitisse o acesso à informação relacionada com o planeamento das sucessões a curto (4.1) e a longo prazo (4.2).

Indicação do nome de um colaborador para assumir a função em situação de emergência (reactiva) e a longo-prazo (proactiva). Foi igualmente solicitado que, com base no conhecimento da descrição da sua função, se indicasse o melhor tipo de recrutamento: interno (à empresa ou ao Grupo) ou externo, e o tempo que considerado adequado para preparar o sucessor identificado para exercer essa função. Esta informação permite elaborar um plano de acção para que a Empresa nunca tenha de efectuar escolhas reactivas com impacto sério no seu funcionamento (uma vez que estamos a tratar de funções-chave).

Este grupo de questões pretende, também, consciencializar cada um dos colaboradores para quem está, e quem faz o quê.

## CAPÍTULO III

### 3.1 Linhas gerais da organização

#### *3.1.1 Áreas de negócio*

Esta é uma sociedade de capitais privados, constituída por várias Empresas pertencentes ao Grupo Internacional (O Grupo internacional está dividido em vários sectores de actuação e da respectiva indústria como é explicado no Anexo 5), e cujo sector de actuação em questão é direccionado para a fabricação, importação e comercialização de produtos farmacêuticos.

O interesse crescente pela indústria farmacêutica leva o Grupo a querer firmar o seu lugar entre as empresas de alta tecnologia com investigação própria. Logo, actualmente, está posicionada entre as 30 maiores empresas farmacêuticas europeias a nível de vendas, e tem vindo a progredir significativamente noutros continentes, em especial nos Estados Unidos e Ásia.

Sendo a filosofia de gestão definida na sede Europeia, cabe às subsidiárias locais a responsabilidade de gerir os seus recursos de modo a transformar os alvos estratégicos em projectos aliciantes e produtos de sucesso. Nos departamentos de investigação e desenvolvimento, este sector conta no total, com mais de 1000 colaboradores internos que concentram as suas pesquisas nas seguintes áreas: sistema cardiovascular, sistema nervoso central, gastroenterologia e ginecologia.

Em Portugal, o sector farmacêutico está representado pela Empresa onde foi aplicado este projecto, com sede em Lisboa e situa-se também entre as 30 primeiras empresas farmacêuticas, produzindo, com os seus 85 colaboradores, um volume de vendas anual superior a 22 milhões de euros.

A empresa em questão valoriza uma cultura corporativa enfatizando as competências técnicas e especializadas, assim como a comunicação interna e conhecimento em rede. Integrada num processo contínuo de liderança, esta investe no desenvolvimento e transferência de conhecimento num sentido global e integrado, através de acções de educação corporativa como forma de retenção dos talentos e competências

chave. Por conseguinte, esta mais-valia na sua vantagem competitiva traduz-se num posicionamento privilegiado no mercado e no seu respectivo sector de produção.

### ***3.1.2 Visão, Missão e Valores***

A sua Missão é baseada no aprofundado conhecimento científico, técnico e comercial, fornecendo, de forma responsável, produtos e serviços inovadores ligados à química e à saúde humana, com a finalidade de criar cada vez mais valor acrescentado para os clientes, accionistas e colaboradores.

A sua Visão fundamenta-se no facto de este ser um grupo industrial global, ético e independente, com uma carteira equilibrada e em crescimento de negócios rentáveis e sustentáveis, sob uma cuidadosa gestão ambiental.

Os seus Valores baseiam-se na importância do Apoio ao cliente, do Comportamento ético, do Respeito pelas pessoas, da Delegação de responsabilidades, e do Trabalho em equipa.

## **3.2 O sector Farmacêutico**

Para compreendermos o contexto da empresa objecto de estudo passaremos a uma contextualização do seu sector de actividade.

O sector industrial farmacêutico tem muita relevância social, e Bica, Godinho e Rodrigues (2006) justificam esta importância “(...) pelo seu impacto sobre a qualidade de vida das populações, na prevenção e tratamento da doença, e pela elevada intensidade tecnológica associada” (cit.p.15). Este tipo de indústria integra-se nos sectores considerados de «alta intensidade tecnológica e de conhecimentos», segundo uma classificação definida pela OCDE (2000) que distingue os diferentes sectores económicos consoante os rácios de despesa em investigação relativamente ao valor da produção. Esta classificação permite-nos compreender o crescimento exponencial da produtividade desta indústria comparativamente a sectores de baixa intensidade tecnológica.

Os mesmos autores apresentam-nos três factores essenciais que as economias devem apresentar para que se dê o desenvolvimento destes sectores de alta intensidade tecnológica: mercado de trabalho com abundância das qualificações necessárias; infra-

estruturas de suporte adequadas (protocolos com universidades, laboratórios, etc); e por último, um quadro legal apropriado e condicionante das atitudes e comportamentos económicos. Sem estes três aspectos, será difícil promover o desenvolvimento de áreas de negócio altamente competitivas.

Neste sentido, compreende-se que a capacidade de inovação desta indústria é determinada pela envolvente externa em que esta opera. Já em 2004, a EFPIA referia que a capacidade de inovação da indústria farmacêutica era determinada pelas especificidades do ambiente externo. Este ambiente é caracterizado por um quadro de políticas legais e reguladoras que acompanham as fases críticas da cadeia de valor desta indústria, onde se incluem a descoberta das composições químicas, o seu desenvolvimento clínico, o processo de aprovação por parte da regulamentação estipulada, e a distribuição e venda farmacêuticas<sup>6</sup>. Estes processos estão todos interligados e integram-se no ciclo de investimento e inovação da indústria farmacêutica. Apercebemo-nos, então, que a política reguladora influencia todas as suas actividades quer directa quer indirectamente (APIFARMA).

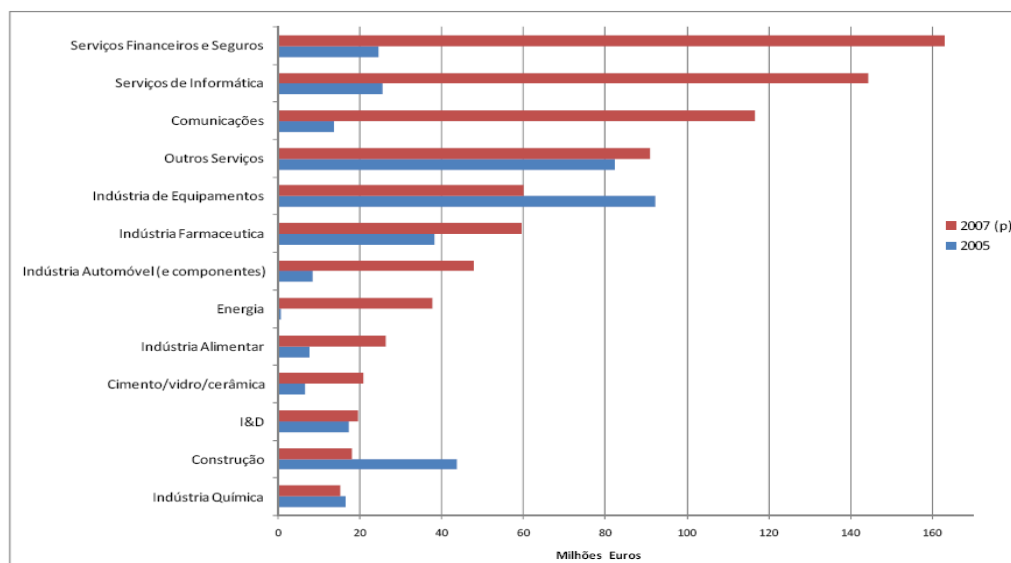
Mas, a actualidade deste sector caracteriza-se pelos desafios constantes que enfrenta. Apesar do aumento do investimento em I&D, que segundo dados do IPCTN (2007) Portugal foi o país europeu que mais investiu em I&D entre os períodos de 2005 e 2007 (como está representado na figura abaixo), passando este investimento a representar 1.2% do PIB nacional, no entanto, ainda não é visto o seu impacto na produtividade deste sector.

O gráfico representado na Figura III-1 dá-nos conta do panorama nacional de investimento em actividades de I&D no triénio de 2005-2007, de onde passamos a destacar o sector que caracteriza o tema central deste trabalho, a indústria farmacêutica com um aumento de 1,5 vezes neste período de tempo.

---

<sup>6</sup> Em 1983, a APIFARMA instituiu o Código Deontológico das Práticas de Comercialização de Produtos Farmacêuticos, tornando-se a primeira associação empresarial portuguesa a regulamentar as actividades dos seus associados. Este diploma resulta da fusão e adaptação à realidade nacional de todo o conteúdo do Código da Federação Internacional das Associações da Indústria Farmacêutica (IFPMA).

**Figura III – 1: Despesa Privada em I&D nos principais sectores de actividade (2005 e 2007p)**



Notas: (p) Dados Provisórios.

Fonte: GPEARI / MCTES - Gabinete de Planeamento, Estratégia, Avaliação e Relações Internacionais / Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, Inquérito ao Potencial Científico e Tecnológico Nacional (IPCTN).

Esta situação é justificada pelo facto de não serem aprovados os componentes químicos pelas políticas reguladoras do sector. Esta realidade é ainda agravada pelas mudanças nas políticas, cada vez mais restritivas, aplicadas à distribuição e venda de medicamentos.

O relatório do EFPIA identifica também dois movimentos, que se se mantiverem, podem condenar a sustentabilidade do potencial de inovação que caracteriza esta indústria. Por um lado, os investimentos de I&D na descoberta de novas moléculas estão cada vez mais caros, por outro lado, na Europa está a decrescer o entusiasmo em pagar preços razoáveis nas novas medicinas. No entanto, é discutível que se se derem alterações nas políticas reguladoras que operam no mercado farmacêutico ambas as tendências tenderão a desaparecer.



### **3.3 Recolha de informação documental**

Para contextualizarmos o processo actual de RH do Grupo, é importante referir que em 2005 houve a aquisição internacional de mais duas Empresas do mesmo sector, e em 2007 a respectiva fusão, passando a haver a mesma sede central. Como tal, e em consequência, foi necessário reorganizar os quadros de colaboradores das Empresas do Grupo, designadamente da área comercial, verificando-se a transferência de efectivos entre as Empresas em actividade, procurando evitar rescisões de contratos de trabalho, de forma a ajustar a eficiência dos serviços comerciais com a redução ou aumento da actividade em determinados produtos.

Em Junho de 2006, no âmbito de uma revisão estratégica, a Comissão Executiva do Grupo deixou clara a importância de cada um dos colaboradores para o sucesso da estratégia e do crescimento do mesmo. A partir de então, foi definida uma nova estratégia de Recursos Humanos – “Desenvolver as Pessoas para Desenvolver o nosso Grupo”, e começou-se a trabalhar em processos relacionados com o planeamento da força laboral e com a gestão de carreiras, identificados como necessários para um desenvolvimento sustentável, a longo prazo, do capital humano do Grupo.

Passaram a estar disponíveis e-serviços de RH na intranet, podendo cada colaborador adaptá-lo às suas próprias necessidades.

Actualmente os RH estão envolvidos em todas as etapas da carreira de um colaborador, e pretendem assumir a sua relevância em quatro papéis: Como parceiro estratégico de negócio; Como parceiro para os colaboradores; Como agente de mudança (participação activa dos RH no desenvolvimento da carreira de qualquer colaborador, através, por exemplo, da oferta de formação adequada, da transição vertical, e da mobilidade horizontal); Como garante da eficácia administrativa.

Às Empresas do Grupo e aos seus colaboradores, são aplicáveis os princípios orientadores emanados dos organismos centrais de gestão, e contidos na Missão, Visão e Valores aprovados pela Comissão Executiva e que são aplicáveis na GRH do Grupo, bem como aos conceitos éticos e legais contidos no Código de Conduta, ao qual estão vinculados todos os colaboradores do Grupo.

Foram adoptados processos globais de RH de modo a garantir a consistência dos serviços prestados nesta área em todas as realidades de cada uma das empresas em cada um dos diferentes países.

Identificámos sete políticas de GRH:

1. Gestão de Carreiras: Onde se incluem os processos de planos de sucessão, de desenvolvimento de carreiras, e respectivo posicionamento;
2. Mobilidade Internacional: Processo que permite a preparação da mobilidade dos seus colaboradores;
3. Famílias de funções e avaliação das mesmas: o processo de posicionamento permite a classificação do colaborador na respectiva classe de função. Assim, a avaliação da função é um pré-requisito importante para este posicionamento;
4. Aprendizagem para o desenvolvimento individual: Processos de formação e desenvolvimento e também de *coaching*;
5. Gestão do Desempenho: Avaliação de desempenho anual;
6. Recrutamento: O grande objectivo é atrair e seleccionar colaboradores capazes de contribuir para o alcance dos objectivos estratégicos, que garantam a sustentabilidade do negócio a médio e longo prazo;
7. Recompensas: o processo de recompensas pretende suportar as necessidades do negócio, de modo a assegurar que o Grupo consegue atrair e reter eficientemente colaboradores com talento e encoraje a performance e os comportamentos desejados

No entanto, e para o projecto em questão, apenas nos iremos focar Política de Gestão de Carreiras adoptada pelas Empresas do Grupo.

### ***3.3.1 Gestão de carreiras no Grupo***

A política de Gestão de Carreiras é baseada na orientação dos RH do Grupo Internacional e na responsabilização dos colaboradores pela orientação da sua carreira.

Assim, cada um dos colaboradores é encorajado a adquirir os meios necessários para o seu desenvolvimento quer vertical (com mais responsabilidades relacionadas com a gestão) quer horizontal (através da mobilidade para outras áreas operacionais dentro do Grupo). Deve, no entanto, partilhar o seu interesse ou perspectivas de carreira nas Avaliações de Desempenho, ou através de candidaturas internas, ou mesmo de formações específicas e orientadas para as competências exigidas na função a que se pretende candidatar.

Com o apoio da GRH, pretende-se seleccionar as pessoas certas, com as qualificações necessárias, para garantir não apenas as necessidades actuais das funções, mas também as futuras. Assim, solicita-se, que em todos os níveis hierárquicos da organização:

1. Se identifiquem as posições-chave (como directores de departamento, ou funções que requeiram competências específicas difíceis de adquirir) para o continuar do sucesso do Grupo;
2. Se localizem os possíveis sucessores para todas as funções-chave (Anexo 6), e delinear o respectivo desenvolvimento profissional futuro;
3. Se identifiquem grupos com potencial (Anexo 14) e se delineiem planos de desenvolvimento profissional para os quadros altamente qualificados dentro destes.

Quando uma posição-chave se torna disponível, a decisão da escolha do sucessor será tomada com base numa lista de possíveis sucessores previamente identificados (um dos objectivos do projecto proposto neste trabalho). A forma encontrada para melhor se localizarem talentos e de se tomarem decisões unânimes com base na análise, transparência e diálogo, é através de reuniões entre os directores e os representantes dos RH.

O objectivo destes processos é encontrar a pessoa ideal, para a função certa, no momento certo. Mas os planos de sucessão são da responsabilidade da GRH. Em contraste, a responsabilidade do desenvolvimento individual das carreiras é dividida entre o Grupo e o colaborador.

A tomada de decisão nos processos de planos de sucessão, na identificação dos candidatos com potencial e para o desenvolvimento profissional dos quadros passa pelo Director-Geral com os restantes colaboradores isto acontece com a respectiva chefia operacional, sempre com o envolvimento dos RH.

A estratégia do Grupo, de se tornar uma organização verdadeiramente global, significa do ponto de vista dos RH, o ter a certeza que as pessoas se desenvolvem e movimentam por vários sectores e países, de forma a evitar a criação de silos geográficos de negócio, tendo em consideração as suas competências individuais, conhecimento especializado (*expertise*) e expectativas/ambições, bem como as necessidades da organização. Este é um ponto crucial na perspectiva das mudanças resultantes da recente onda de aquisições, vendas e *joint ventures*<sup>7</sup>.

O Grupo é activo na identificação e desenvolvimento dos seus colaboradores, indicados como ocupantes de posições-chave, e compromete-se a proporcionar ao colaborador uma sequência de experiências de desenvolvimento individual que maximizarão o seu potencial no que concerne à produtividade, satisfação e compromisso. Esta é uma situação igualmente válida mesmo quando o desenvolvimento individual não visar a promoção, reconhecendo que todos os colaboradores necessitam de ser motivados, encorajados e dar todas as oportunidades para que usem as suas habilidades.

A política de Gestão de Carreiras integra as necessidades presentes e futuras tanto do negócio como dos seus colaboradores. A Gestão de Carreiras está relacionada com o planeamento da força de trabalho, avaliações de desempenho e desenvolvimento, formação, desenvolvimento de competências-chave e adesão aos valores e pilares do Grupo. Esta política consiste em dois sub-processos diferentes:

## **1. Plano de Sucessão**

## **2. Desenvolvimento de Carreira**

---

<sup>7</sup> Acordo contratual (aliança) entre duas ou mais entidades com o objectivo de partilhar o mesmo negócio, isto é, as responsabilidades, os investimentos, os riscos e os lucros associados.

Vamos, de seguida, pormenorizar a política interna do Processo de Gestão de Carreiras:

### ***3.3.2 Planos de Sucessão***

Modelado no planeamento da força de trabalho e de acordo com as necessidades do negócio, o delineamento das sucessões é um processo sistemático gerido de forma a assegurar que todas as posições-chave na organização são apoiadas atempada e apropriadamente de modo a garantir a continuidade do negócio. O Grupo tem o objectivo de preencher estas posições, preferencialmente, com pessoas cujo desenvolvimento profissional se deu internamente.

A gestão deste processo é da responsabilidade das chefias, e tem em conta as aspirações dos seus colaboradores. Os objectivos de Plano de Sucessão passam por:

1. Identificar posições-chave em toda a organização;
2. Gerir e integrar, activamente, os processos de sucessão, para assegurar a continuidade do negócio e evitar perdas (e.g. produtividade, clientes, etc), devido a ausências não planeadas das posições-chave;
3. Assegurar que os candidatos substitutos são identificados como potenciais sucessores para todas as posições-chave;
4. Identificar e gerir activamente os colaboradores identificados com talento excepcional;
5. Preencher, sempre que possível, posições-chave com candidatos cujo desenvolvimento se deu internamente.

Este processo é composto em duas fases distintas: Preparação e Tomada de Decisão.

A Preparação baseia-se nos resultados de planeamento e nas posições-chave estabelecidas pelas empresas para as suas respectivas áreas de responsabilidades, os candidatos à sucessão são identificadas transversalmente ao Grupo (i.e. em todas as empresas do Grupo e nas várias áreas geográficas). Este processo é baseado numa correspondência entre as funções e o perfil dos colaboradores, cujo input provém a partir do processo de avaliação de desempenho e, também, de uma avaliação da disponibilidade destes candidatos (com base em conhecimentos, competências e potencial).

Os resultados que advêm deste sub-processo permitem a construção de uma lista de candidatos à sucessão para cada posição-chave com um ranking de prontidão para ocupar a função, e fornecem recomendações de desenvolvimento individual para cada um dos sucessores identificados como possíveis sucessores.

Uma vez estabelecido, os planos de sucessão são monitorizados e actualizados, pelo menos, uma vez por ano.

Quando uma posição-chave vaga, é revisto o Plano de Sucessão existente, e validada ou modificada a proposta. Isto pode implicar um processo interactivo, a fim de verificar, entre outros elementos: disponibilidade, tempo e interesse do colaborador identificado para a sucessão.

O resultado é a designação do nome de um sucessor e a data prevista para ocupar a função.

### ***3.3.3 Desenvolvimento de Carreiras***

O sub-processo de Desenvolvimento de Carreiras é partilhado entre a chefia e o respectivo colaborador.

É da responsabilidade da Chefia ajudar os seus colaboradores a desenvolverem-se e a crescerem de forma a estarem aptos para novos desafios e oportunidades dentro e através das entidades organizacionais e dos vários países, de modo a que atinjam o seu potencial máximo. Este processo é necessário para garantir que colaboradores com formação e desenvolvimento estão disponíveis para serem sucessores das posições-chave.

Pretende-se que cada colaborador seja um actor-chave na gestão da sua carreira, através da expressão das suas expectativas, preferencialmente durante o processo de avaliação de desempenho, e ao agarrar as oportunidades lhe vão surgindo. Esta gestão, com o suporte das ferramentas e processos de RH, fornece informação sobre as oportunidades de emprego que surgem (dentro do Grupo) e organiza de forma sistemática e equitativa o processo de desenvolvimento de carreiras para todos os colaboradores.

Os objectivos do Desenvolvimento de Carreiras passam por:

1. Permitir que os colaboradores participem activamente na gestão das suas carreiras de forma a maximizar o seu potencial, através do fornecimento de informação e visibilidade;
2. Fornecer aos colaboradores orientação e oportunidades de desenvolvimento para os motivar, encorajar e fornecer todas as oportunidades para que expressem as suas competências e *expertise*;
3. Desenvolver a experiência requerida, *expertise* e competências para o Grupo.

Os conhecimentos, competências e aspirações são avaliados e revistos pelo colaborador e a sua chefia. Isto é conseguido através do processo de Gestão de Desempenho do Colaborador com o apoio de outros métodos de avaliação *Ad Hoc* e as informações disponíveis sobre as famílias de funções e escadas de carreira. Nessa ocasião as recomendações de desenvolvimento são revistas e integradas.

O resultado que advém deste sub-processo é o revelar as necessidades de aprendizagem e de desenvolvimento conducentes ao aperfeiçoamento ou aquisição de conhecimentos e competências, e fornecer as possíveis orientações de carreira, expectativas, aspirações individuais e limitações (incluindo mobilidade).

É intenção do Grupo dar visibilidade e acesso às oportunidades de emprego através de uma progressiva e sistemática aplicação de "Abertura à recolocação de emprego" para todas as vagas de emprego (inicialmente, apenas, para classes de funções A a H) onde cada colaborador terá a oportunidade de manifestar o seu interesse pelas vagas para as quais acredita que tem o perfil adequado. Este processo interno, exclusivo para colaboradores que estejam na mesma função há três ou mais anos, que tenham o mínimo de qualificações exigidas para a nova função e que não tenham recebido nenhuma acção disciplinar no último ano, permite-lhes a identificação como possíveis candidatos para novas funções (ou similares) bem como participar no desenvolvimento da sua carreira.

A revisão e actualização dos processos relativos aos Planos de Sucessão e de Desenvolvimento de Carreiras são discutidos em reuniões globais onde estão presentes os Directores das várias Empresas do Grupo e onde são tomadas decisões de acordo com hierarquia específica que está a ser tratada (Anexo 8).

A política de Gestão de Carreiras é revista pelo menos de três em três anos, e é a Comissão Executiva que a valida.

### **3.4 A informação empírica e Análise**

Após a descrição pormenorizada no capítulo anterior sobre os procedimentos metodológicos utilizados, podemos iniciar uma análise contextualizada dos resultados obtidos.

Como referem os autores Pestana e Gageiro (2000) “A estatística descritiva utiliza-se para descrever os dados através de indicadores chamados estatísticas, como é o caso da média, da moda e do desvio-padrão. A estatística indutiva permite, com base nos elementos observados ou experimentados, tirar conclusões para um domínio mais vasto de onde esses elementos provieram.” (cit.p.19).

Salienta-se que os dados obtidos tiveram tratamento estatístico descritivo através do programa SPSS, com a excepção da questão 3.1 cujos dados serão tratados a partir de uma análise de conteúdo como se encontra no Anexo 4 para contextualizar o investimento de cada colaborador no desenvolvimento da sua carreira.

Conseguimos, com base na definição de Função-chave apresentada, e numa análise de conteúdo baseada num sistema de certificação interno, estabelecer três níveis de Funções-Chave e respectivas funções associadas (Tabela IIII-1).



**Tabela III – 1 Níveis de Funções-chave e funções associadas**

Nível 1	Nível 2	Nível 3
1. Gestão de primeira linha (2 pessoas): Dir. Marketing&Vendas, Dir. Médico	1. TOC (1 pessoa)	1. <i>Deputy</i> dos Assuntos Regulamentares e de Gestão da Qualidade (1 pessoa)
	2. Direcção Técnica dos Assuntos Regulamentares (1 pessoa)	2. Gestão de Logística (1 pessoa)
	3. Resp. Financeiro & Admn. (1 pessoa)	3. Gestão de Produto (3 pessoas)
	4. Chefia Nacional de Vendas (1 pessoa)	4. Chefias Regionais de Vendas (6 pessoas)
		5. Assist. de RH (1 pessoa)
		6. Assist. de Compras (1 pessoa)

*Fonte:* dados recolhidos

O nível 1 corresponde ao nível máximo e todos os níveis são cumulativos no que concerne à definição de Função-chave, isto é:

**Nível 1:** Papéis de Directores Seniores e Gestão de Topo (Classe de função quadro nível I e acima); Posições com impacto significativo nos resultados do negócio (a todos os níveis); Posições específicas que exigem, conhecimentos ou competências difíceis de adquirir (a todos os níveis); e Posições difíceis de preencher através de recrutamento externo (a todos os níveis). Salientamos o facto de neste nível se incluírem o Director-Geral e o Director Financeiro Ibérico, excluídos do projecto.

**Nível 2:** Papéis de Gestores de Linha e funções especializadas; Posições com impacto significativo nos resultados do negócio (a todos os níveis); Posições específicas que exigem, conhecimentos ou competências difíceis de adquirir (a todos os níveis); Posições difíceis de preencher através de recrutamento externo (a todos os níveis).

**Nível 3:** Papéis dos Restantes Quadros, e Chefes Regionais de Vendas, e Administrativos identificados pelas chefias como tendo funções-chave.

Esta distinção de níveis de funções-chave permitiu-nos concluir o primeiro ponto dos nossos objectivos e possibilitou agrupar os titulares das funções em também três níveis diferentes de pessoas-chave consoante a implicação e impacto que as suas funções têm na gestão da Empresa em Portugal (Quadro III-2).

**Tabela III-2 Níveis de pessoas-chave e titulares das funções-chave**

Nível 1	Nível 2	Nível 3
1. Gestão de primeira linha com dois Directores: Dir. Marketing&Vendas, Dir. Médico	1. Director Médico, que também está considerado no nível 1	1. <i>Deputy</i> dos Assuntos Regulamentares e da Gestão da Qualidade
2. TOC	2. Responsável Administrativo e Financeiro, com conhecimentos abrangentes em várias áreas	2. Gestor de Logística
3. Director Técnico dos Assuntos Regulamentares		3. Gestores de Produto
4. Chefe Nacional de Vendas com a maior equipa de efectivos na empresa, cerca de 2/3 do efectivo total		4. Chefes Regionais de Vendas
		5. Assistente de RH
		6. Assistente de Compras

*Fonte:* dados recolhidos

**Nível 1:** Os que, para além do Director-Geral, têm funções consideradas essenciais<sup>8</sup> e que vão ao encontro dos objectivos estratégicos definidos pelo Grupo.

**Nível 2:** Colaboradores com conhecimentos e competências considerados como essenciais para o Grupo, por exemplo, na participação de actividades internacionais.

**Nível 3:** Colaboradores com conhecimentos locais, igualmente difíceis de substituir em períodos inferiores a 6 meses de preparação (a maioria destes apresenta a necessidade de 3 a 6 meses de preparação do seu sucessor, como está representado na Tabela III - 4).

A definição destes níveis e respectivas pessoas-chave associadas permitem-nos concluir parte do segundo objectivo definido neste projecto. Os dados que se seguem (respeitantes à recolha de informação dos dados demográficos da população inquirida) vão completar este objectivo.

---

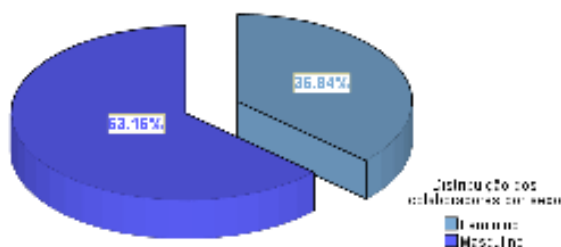
<sup>8</sup> As funções 2 e 3 deste nível são aqui englobadas, uma vez que a legislação portuguesa, no que concerne ao caso específico da indústria farmacêutica “obrigar” à presença de um TOC e de um Director Técnico dos Assuntos Regulamentares, daí estas serem consideradas pessoas-chave de nível 1

### 3.5 Tratamento estatístico dos dados

Para o tratamento estatístico, os dados recolhidos foram, inicialmente, codificados e tabulados para posterior tratamento através do software SPSS versão 16.0. As variáveis presentes no guião/questionário foram mensuradas em ordinais, nominais e de escala como se encontra na Tabela do Anexo 9.

#### 3.5.1 Demografia da população inquirida

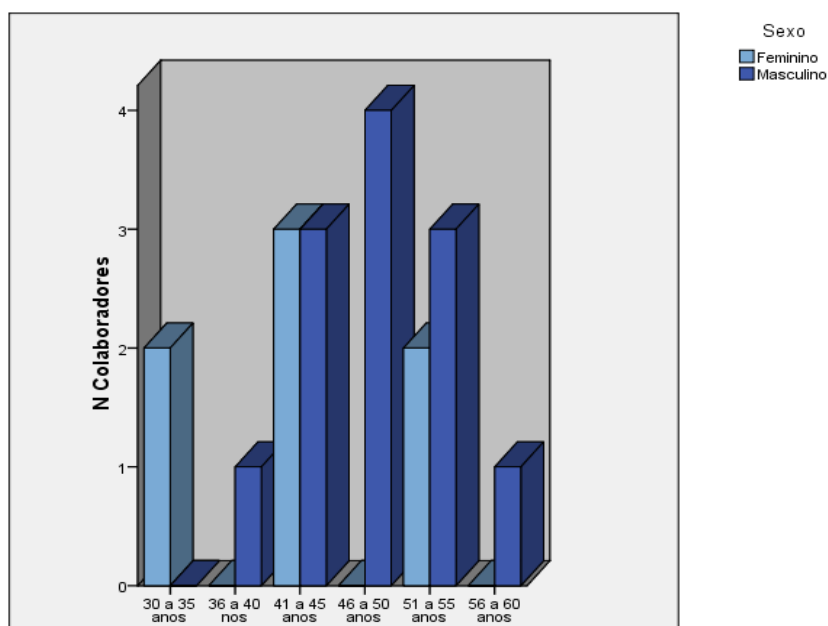
**Figura III-2: Distribuição dos colaboradores inquiridos por sexo**



Fonte: dados recolhidos

Com base nos dados recolhidos, e cuja referência é a de 31 de Dezembro de 2008, é possível constatar que a maioria destes colaboradores-chave, são do sexo masculino (63,1%) e os restantes 36,84% do sexo feminino, como mostra a Figura III-2.

**Figura III-3: Distribuição dos Trabalhadores por Estrutura Etária**

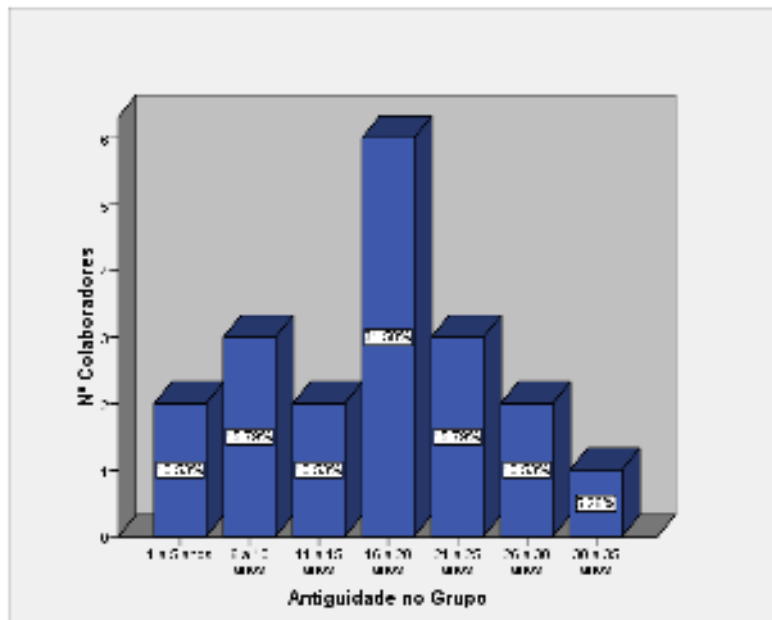


*Fonte:* dados recolhidos

Ao analisarmos a distribuição das idades dos trabalhadores inquiridos, representada na Figura III-3, verifica-se uma incidência acentuada do sexo masculino, em detrimento do sexo feminino, na faixa etária dos 46 aos 50 anos. A grande maioria dos colaboradores está distribuída nas faixas etárias dos 41 aos 45 anos (31,6%) e dos 51 aos 55 anos (26,3%), e verifica-se que a idade mais repetida é de 51 anos.

Até ao final de Dezembro de 2008 a média de idades era de 45,58 anos, tendo o colaborador mais novo 32 anos e o mais velho 58 anos (Anexo 10).

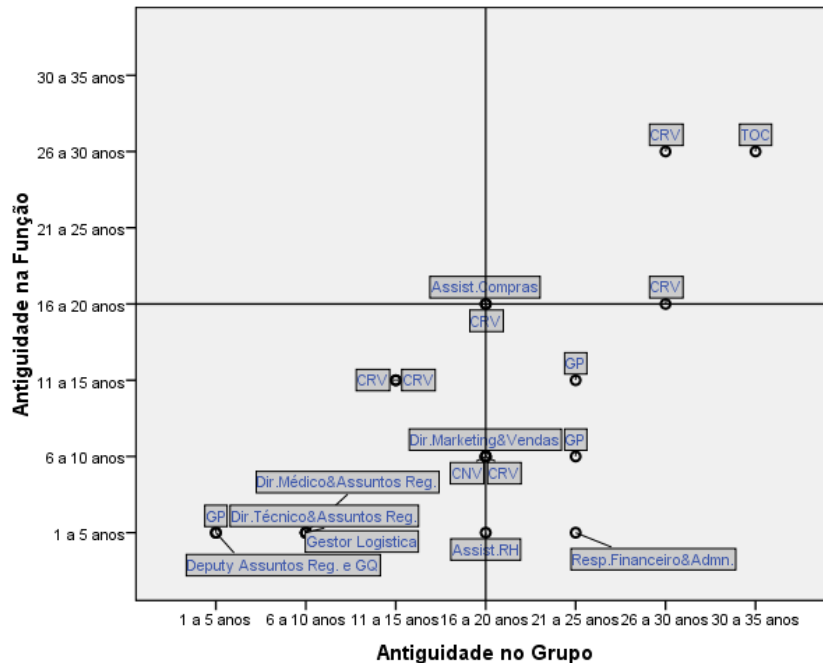
**Figura III - 4: Distribuição dos Colaboradores-chave por Antiguidade**



Fonte: dados recolhidos

O gráfico de barras apresentado na Figura III-4 é representativo da antiguidade dos colaboradores submetidos à aplicação do projecto. É possível verificar que 63,16% do total de colaboradores estão à mais de 16 anos vinculados ao Grupo. Este fenómeno é justificado pela política de incentivo à permanência dos colaboradores nas Empresas do Grupo, de modo a desenvolverem e aplicarem o seu *know-how*. Desta forma, as competências e a *expertise* necessárias para o desempenho de funções-chave são incentivadas e desenvolvidas de acordo as áreas de negócio (vantagem competitiva como vimos no nosso enquadramento teórico e na contextualização das políticas de GRH da Empresa).

**Figura III- 5: Relação entre Antiguidade no Grupo e na Função para cada um dos colaboradores-chave**



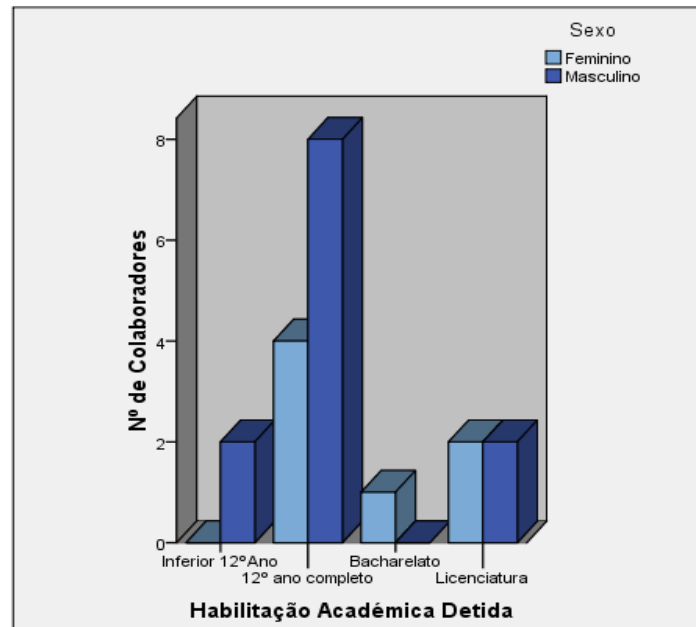
Fonte: dados recolhidos

O *scatter* representado é composto por quatro quadrantes distintos onde se inserem os colaboradores consoante a sua antiguidade quer na função quer no Grupo. A partir a sua análise podemos inferir quais as funções/pessoas-chave que têm mais antiguidade de modo a conseguirmos fazer uma análise compreensiva mais adiante.

Verifica-se que apenas um colaborador-chave de nível 1 (TOC) cuja antiguidade na função (27) quase iguala a antiguidade no Grupo (31).

Evidencia-se também que as chefias de topo e as intermédias (com a excepção do Director Médico) têm todas mais de 16 anos de Antiguidade no Grupo e menos de 10 anos na função. Ao observarmos o Anexo 11 com o *output* da relação Antiguidade no Grupo e na Função, verificamos a existência de uma correlação a partir de um valor significativo de 0,686 a 1% entre as variáveis, logo a antiguidade no Grupo está associada à antiguidade na função como vemos representado no *scatter* acima.

**Figura III – 6: Distribuição dos Colaboradores-chave por Habilitações**



*Fonte:* dados recolhidos

A Figura III-6 fornece-nos informação sobre as habilitações dos colaboradores da Empresa, e é possível verificar que a sua maioria tem habilitações ao nível do ensino secundário (63,2%) e que apenas 26,4% têm habilitações acima deste nível. Na distribuição por sexos, verificamos a mesma população (masculina e feminina) com habilitações ao nível do ensino superior. Podemos concluir que (e tendo em conta a proporção de sexos) que a população feminina tem mais qualificação do que a masculina.

Podemos concluir que a qualificação académica nesta Empresa é baixa para este tipo de sector, revelando-se um factor crítico adicional.





um crescimento e desenvolvimento de carreira dos seus colaboradores. Se cruzarmos estes três colaboradores-chave com a antiguidade que têm na Empresa, verifica-se que têm entre 16 a 25 anos de actividade profissional na Empresa, e todos têm formação profissional relevante para a área em questão.

Apenas a totalidade dos colaboradores do Departamento Médico e dos Assuntos Regulamentares tem habilitação académica superior tal como o é exigido (pela Norma ISO 9001:2000) para exercer as respectivas funções (quadrante superior direito).

Em todo o Departamento de Marketing e Vendas, num total de 11 pessoas, ninguém possui habilitação académica superior, apenas um GP está a finalizar uma licenciatura em gestão (fonte: dados recolhidos).

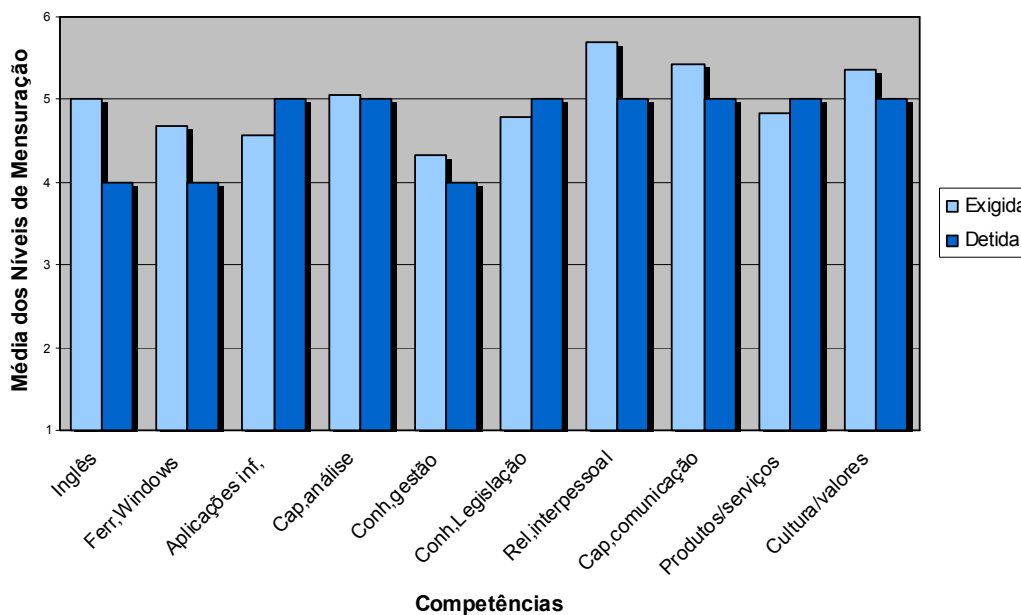
Verifica-se igualmente que para a função definida «Gestão logística» a pessoa-chave que a ocupa tem habilitação a mais para o que é exigido, logo poderá ser um caso de subvalorização por parte da Empresa para com este colaborador.

Verifica-se que, de um modo global, existe uma aposta individual forte na formação profissional como representado no Anexo 13.

### 3.5.2 Competências-chave identificadas

O gráfico de barras abaixo ilustrado, referente à comparação entre as competências exigidas (*e*) com as detidas (*d*) para cada uma das funções, permite inferir conclusões acerca de um dos objectivos definidos para este trabalho/projecto. Para tal, foi utilizada uma medida de tendência central (média) para ilustrar esta comparação.

**Figura III – 8: Gráfico de barras ilustrativo da média de respostas das competências exigidas e competências detidas**



Fonte: dados recolhidos

Através da análise do gráfico de barras da Figura III-8 podemos depreender que as competências mais necessárias de desenvolver são (onde encontramos diferenças significativas entre o nível a exigir para o desempenho da função e o detido pelo colaborador):

- Inglês (*e* x=5, *d* x=4)
- Relacionamento Interpessoal (*e* x=5.68, *d* x=5)
- Capacidade de Comunicação (essencial no Marketing e Vendas) (*e* x=5.42, *d* x=5)
- Interiorização da Cultura da empresa (incluindo valores e pilares) (*e* x=5.37, *d* x=5)
- Conhecimentos em ambiente Windows (*e* x=4.68, *d* x=4)

Competências também importantes de desenvolver:

- Capacidade de análise (*e* x=5.05, *d* x=5)
- Conhecimentos de gestão (essencial para todos os responsáveis de equipas, e também para os técnicos) (*e* x=4.32, *d* x=4)

Verifica-se que três das competências identificadas estão, de uma forma geral, mais desenvolvidas do que o identificado como necessário:

- Produtos/Serviços da empresa (*e* x=4.84, *d* x=5), o conhecimento dos Produtos é vital tanto para as equipas de Marketing & Vendas (que definem as estratégias de Marketing a adoptar conforme o produto e cujas especificidades têm de ser muito bem assimiladas pelas equipas de vendas) como para o Dept. Médico e dos Assuntos Regulamentares (que define a regulamentação dos produtos internos de acordo com a legislação vigente). Apesar da discrepância entre o exigido e o detido não ser muito alta, podemos inferir que os colaboradores obtiveram este conhecimento pormenorizado dos produtos/serviços via formação fornecida pela Empresa, e que é actualizada cada três meses nas reuniões de ciclo.

- Conhecimentos de legislação (*e* x=4.78, *d* x=5), com especificidades diferentes para o Dept. Médico e dos Assuntos Regulamentares (legislação farmacêutica, do medicamento e da área regulamentar), área Financeira (legislação fiscal e societária), Dept. Marketing & Vendas (legislação da publicidade do medicamento) e Assistente de Recursos Humanos (legislação laboral).
- Aplicações informáticas (*e* x=4.58, *d* x=5): SAP (*Systems, Applications & Products*) nas suas várias aplicações consoante o departamento (FI – Contabilidade financeira, CO - *Controlling* e RH – Recursos Humanos); IMS (*Integrated Management System*) – para análise quantitativa de vendas; CRM (Customer Relationship Management) – base de dados dos clientes, CEGEDIM<sup>9</sup>, Sales Analiser, Teams Vision. Uma vez que se trata de um sector de actividade onde o acompanhamento do desenvolvimento das tecnologias se torna crucial para obter vantagem competitiva, é possível justificar esta discrepância de valores pela necessidade sentida dos colaboradores em manterem-se a par das aplicações (cujas evoluções têm sido uma constante) consideradas como vitais para o seu bom desempenho.

Esta situação pode ser justificada pela desactualização das descrições de funções como já referimos anteriormente, e também pelo facto de a Empresa dar formação continuada nestas três áreas de competências. Não se equaciona a questão dos colaboradores já terem ingressado na Empresa com estas competências desenvolvidas, uma vez que apenas dois elementos estão há menos de 6 anos (Gestor de Produto e Deputy dos Assuntos Reg. & Técnico de Gestão da Qualidade), logo os colaboradores foram sujeitos a formação continua.

---

<sup>9</sup> CEGEDIM: Empresa que fornece soluções de tecnologia para o alto desempenho da força de vendas, dados de marketing e vendas, informações abrangentes sobre a indústria da saúde e clientes.

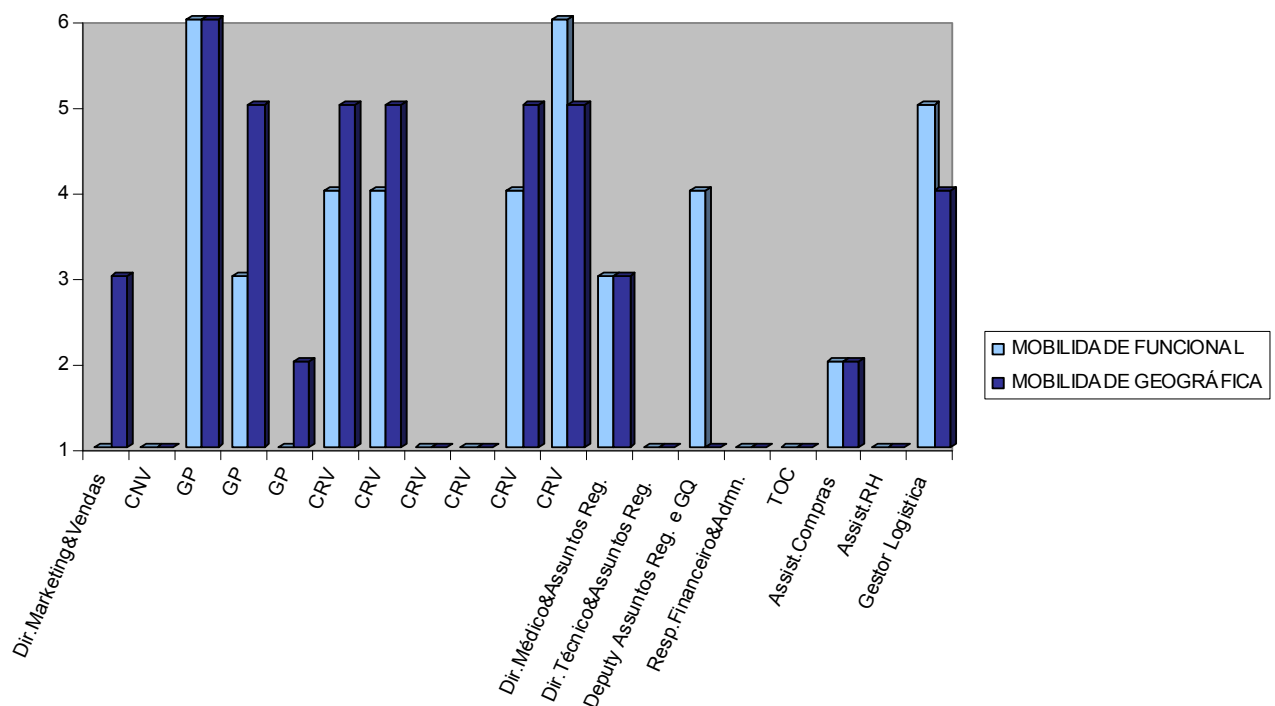
Sales Analiser: Programa informático que permite verificar e analisar as vendas quer individuais (DIM) quer regionais e compará-las com os anos anteriores e fazer previsões para os anos seguintes.

Teams Vision: Planeamento estratégico para apostas de mercado, fornecimento de dados gráficos, etc.

Podemos inferir o impacto que a formação tem no aperfeiçoamento de comportamentos necessárias à concretização da estratégia de negócio, e ainda o acumular de experiência interna, ou seja, e como refere Torrington *et al* (2008) do *know-how* específico que vai ao encontro das necessidades da organização.

Conseguimos, com estes dados, responder aos nossos objectivos referentes à identificação das competências-chave e aos hiatos existentes entre as competências definidas como essenciais para as funções e as detidas pelos colaboradores.

**Figura III – 9 Gráfico de barras ilustrativo da disponibilidade / Interesse em Mobilidade Funcional e/ou Geográfica, para cada uma das funções**



Fonte: dados recolhidos

A partir da figura podemos verificar que apenas 9 colaboradores estão disponíveis para mobilidade internacional. Apesar de esta ser uma política da Empresa, verifica-se que a disponibilidade para este tipo de mobilidade nas funções “não-quadro” (4 Chefes Regionais de Vendas) é proporcionalmente superior às das funções quadro (Director Marketing & Vendas, dois GP, Director do Dept. Médico e Gestor de Logística).

A par do interesse numa mobilidade geográfica, estes colaboradores identificados, manifestam igualmente a sua disponibilidade e/ou interesse na mobilidade funcional, com a excepção do Deputy do Dept. Médico, cuja análise de conteúdo à questão 3.2 revelou o querer assumir novas funções como Gestor da Qualidade após certificação da norma ISO 9001:2000 da Gestão da Qualidade (Norma de referência para auditoria aos Sistemas de Gestão da Qualidade, consequência da legislação em vigor para a indústria farmacêutica).

### ***3.5.3 Resultados do Desenvolvimento de Carreiras***

- Devido ao número de colaboradores da empresa (total de 82) as competências específicas de cada função não se coadunam com as restantes, logo deveria haver espaço no questionário para permitir a inclusão de novas competências consideradas como fundamentais e específicas para cada uma das funções-chave aqui identificadas. Apesar de estarmos a seguir as normas definidas pelo Grupo internacional, há que ter em consideração as alterações que o mercado português, especificamente, está a sofrer: com a crise económica instalada, a inclusão dos medicamentos genéricos e maior concorrência destes, aumento das aquisições e fusões na indústria farmacêutica, dificuldade acrescida na aprovação de patentes para novos medicamentos, e prazo das patentes anteriores a terminar, tudo aliado ao desenvolvimento tecnológico permanente. Desta forma, sugerimos uma maior flexibilidade nos processos de GRH, e muito concretamente nos processos de desenvolvimento de carreiras, de modo a que se possa ir ao encontro das necessidades da população e envolvente externa da Empresa portuguesa.
- A par do facto anterior, verifica-se que as funções de vendas (comercial) e do Marketing são as únicas com competências sobrepostas e cujo grau de exigência no seu desenvolvimento é semelhante.
- Mais de 90% da população envolvida neste estudo tem muito boas capacidades na língua inglesa.

- A criatividade e inovação têm de ser desenvolvidas e estimuladas;
- As competências de gestão têm de ser actualizadas;
- Verifica-se a existência de uma maioria destes colaboradores sem grau universitário e por outro lado, a exigência de qualificação específica necessária para determinadas funções como: Director Médico, Logística, etc.).
- Apenas 9 pessoas num total de 19 estão disponíveis para carreiras internacionais (e quatro deles são Chefes Regionais de Vendas, que na empresa portuguesa são considerados como “não-quadros”);
- A partir da análise de conteúdo dos inquéritos que se encontra em anexo, sobressaiu uma necessidade geral em melhorar a comunicação e ambientes organizacionais no que concerne aos departamentos em si e entre os departamentos. Estes resultados alertaram para a necessidade em averiguar o porquê de um descontentamento geral, principalmente nos departamentos de Marketing & Vendas e Médico.

No que concerne ao desenvolvimento de carreira dos colaboradores, torna-se importante definir o potencial de evolução dentro da Empresa de modo a contextualizar as possíveis necessidades de investimento em formação. Neste sentido, e tendo em conta os três parâmetros predefinidos pelo Grupo para esta evolução, foi elaborada a Tabela III 3:

**Tabela III – 3 Potencial de Evolução**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>POTENCIAL DE EVOLUÇÃO</b>
<b>Dir. Marketing &amp; Vendas</b>	Limitada
<b>Chefe Nacional de Vendas</b>	Limitada
<b>Gestor de Produto</b>	Alta – para funções similares noutro país
<b>Chefe Regional de Vendas</b>	Alta – para dois possibilidade de sucederem ao CNV; Limitada –para os restantes
<b>Dir. Médico e Assuntos Reg.</b>	Alta – para missões internacionais relacionadas com conhecimento actual
<b>Directora Técn. e Assuntos Reg.</b>	Regular – para funções similares
<b>Técnica e dos Assuntos Reg.</b>	Alta – para subida hierárquica
<b>Resp Financeiro e Administrativo</b>	Alto, especialmente em funções relacionadas com actual conhecimento em Finanças, TIC, ou suporte Administrativo na Região Geográfica onde está inserida a Empresa
<b>TOC</b>	Regular – para funções similares
<b>Assistente de Compras</b>	Limitada
<b>Assistente de Recursos Humanos</b>	Limitada
<b>Gestão Logística</b>	Limitada

**Legenda:** *Definição dos parâmetros de potencial de evolução*

*Limitada* Evolução limitada dentro da empresa devido a vários factores como idade avançada, falta de habilitação profissional e/ou falta de perspectivas de evolução na carreira;

*Alta* Com possibilidade de evolução na carreira em Portugal ou no Grupo Internacional, o que implica mobilidade funcional e/ou geográfica;

*Regular* Para manter mesma categoria profissional e/ou funções similares.

Para a elaboração desta tabela foi feita uma análise de conteúdo para compilar os resultados obtidos em todos os inquéritos realizados (Anexo 4).

Concluimos o quinto objectivo definido no que concerne ao potencial de evolução de cada um dos colaboradores-chave.



### 3.5.6 Resultados para os Planos de Sucessão

Para analisar os dados relativos às sucessões de todas as funções-chave e colaboradores-chave, e responder ao último objectivo definido para este projecto, elaborou-se uma tabela com as sucessões previstas em situações de curto e longo-prazo.

**Tabela III – 4 Sucessões a curto e longo prazo**

<b>FUNÇÃO</b>	<b>SUCESSÃO a curto-prazo</b>	<b>SUCESSÃO a longo-prazo</b>
<b>Director Marketing &amp; Vendas</b>	Director-Geral	Recrutamento interno ou externo
<b>Chefe Nacional de Vendas</b>	Director Marketing & Vendas	Recrutamento interno (CRV ou PM) ou externo
<b>Gestor de Produto</b>	Outro Gestor de Produto	Recrutamento interno ou externo
<b>Chefe Regional</b>	Outro Chefe Regional	Recrutamento interno ou externo
<b>Director Médico e dos Assuntos Regulamentares</b>	Director-geral	Recrutamento externo
<b>Dir. Técnico e dos Assuntos Reg.</b>	Director Médico + <i>Deputy</i> Ass.Reg.&GQ	Recrutamento interno
<b>Deputy dos Assuntos Reg. &amp; Gestão da Qualidade</b>	Director Técnico e dos Assuntos Reg.	Recrutamento interno ou externo
<b>Resp. Financeiro e Administrativo</b>	Assist. do Director-Geral + Assist. de compras para assuntos Administrativos correntes & Dir. Financeiro + TOC	Recrutamento interno ou externo
<b>TOC</b>	Assistente de Compras	Recrutamento interno ou externo
<b>Assistente de Compras</b>	Responsável Financeiro e Administrativo	Colaborador administrativo não envolvido no plano
<b>Assistente de RH</b>	RH da área Administrativa de outra empresa do Grupo em Portugal	Recrutamento interno ou externo
<b>Gestão Logística</b>	Responsável Financeiro e Administrativo	Recrutamento interno ou externo

Resultante de uma diversidade de razões, verificou-se que não existem “sucessões naturais” devido a:

- Dimensão da empresa e recentes reduções de efectivos; estamo-nos a referir a uma população total de 82 colaboradores e apenas 19 são considerados como chave exercendo funções-chave para o desenvolvimento estratégico da Empresa. Logo, na maioria das sucessões a curto-prazo verifica-se que a respectiva chefia directa (no que concerne a todos os níveis) é a única pessoa capaz de suprir as necessidades da função deixada em aberto, e em alguns dos casos esta chefia terá de ter o suporte de outro elemento do departamento para especificidades das funções (caso da Direcção Técnica e dos Assuntos Reg., do Deputy dos Assuntos Reg. & Gestão da Qualidade e do Resp. Financeiro e Administrativo). As excepções referem-se às funções de Gestor de Produto e de Chefes Regionais de Vendas, uma vez que existe mais do que um colaborador nestas funções, logo, em situações de emergência poder-se-ão substituir mutuamente. A única possibilidade de sucessão planeada para casos de emergência é referente à sucessão da Assistente de Compras para TOC, uma vez que a formação na área é semelhante, no entanto, o factor idade aliado à falta de perspectivas de desenvolvimento de carreira e baixa qualificação académica não permitem a contemplação deste colaborador para uma sucessão planeada a longo-prazo.
- Proximidade de idades (31,7% da população sob análise está entre os 50 e os 55 anos de idade)
- Mais de 50% dos colaboradores com funções-chave, já se encontra na segunda metade da sua carreira profissional (o que implica muita experiência nas suas funções e conhecimento da empresa, logo a necessidade de retê-los é muito grande, mas a evolução para uma sucessão a longo-prazo já não se torna tão viável);

- Devido à dimensão da empresa, é quase impossível promover a rotatividade interna e através desta promover o alargamento do conhecimento/competências específicas destas funções. Caso um destes colaboradores saia da Empresa, a Organização perde parte do seu capital humano e intelectual essencial ao desenvolvimento estratégico, e cujo impacto no funcionamento interno seria muito grande (caso da Assistente de RH única pessoa com conhecimentos de SAP-RH capaz de efectuar o processamento salarial). Uma vez que competências como conhecimentos de legislação, de aplicações informáticas e das características dos produtos/serviços diferem nas suas especificidades de departamento para departamento e de função para função, seria importante incentivar o recrutamento de novos colaboradores com conhecimentos abrangentes às várias áreas de actuação.
- Apenas para as funções de Gestor de Produto e Chefe Regional de Vendas, é possível um plano de sucessão interno através do acompanhamento e desenvolvimento de competências técnicas (licenciaturas) e comportamentais de alguns DIM's; Desta forma, verifica-se a possibilidade promover a rotatividade interna apenas dentro do Dept. Marketing&Vendas.

## CAPÍTULO IV

### 4.1 Discussão dos Resultados

A análise documental permitiu verificar que estamos perante uma organização multinacional que opera em diferentes mercados e contextos geográficos, com diferentes produtos consoante o sector de actividade em que opera. Cada uma das três áreas de negócio está subdividida (por sector de actuação) em unidades geográficas (ajustadas às especificidades económicas e legais de cada região em que está inserida) e em empresas verticalmente integradas e distintas umas das outras. No entanto, este projecto explora apenas o sector farmacêutico e as suas sub-envolventes.

Desta forma, conseguimos integrar a Empresa em questão numa das oito estruturas de processos identificadas por Pina e Cunha, Rego, Cunha e Cardoso, 2007 a de Produto / Processo global

**Tabela IV – 1 Estrutura de Processos Organizacionais**

Estrutura	Característica
Produto / Processo global	Os recursos estratégicos estão descentralizados, mas os recursos de apoio estão regionalmente centralizados. Existem fortes unidades orientadas para o processo/produto, assim como unidades funcionais. Ao nível estratégico, a autoridade decisória, os standards e os procedimentos estão globalmente centralizados. Ao nível tático, estão regionalmente centralizados. E, ao nível operacional, estão localmente descentralizados. O planeamento e os sistemas de informação estão centralizados e globalmente orientados. Recorre-se formal e extensivamente às <i>task forces</i> e aos comités operacionais para suplementar a comunicação e a coordenação das operações à escala global. Tanto a cultura da empresa como a selecção dos executivos seniores reflectem uma orientação global.

Fonte: Pina e Cunha, *et al* (2007): 628

Constatámos a ligação das subunidades regionais através de políticas transversais de GRH e de uma acentuada ênfase na partilha de conhecimento através do incentivo à mobilidade geográfica (política de expatriação) e ao desenvolvimento de competências dos seus colaboradores (op.cit.).

O impacto das sub envolventes do sector farmacêutico (legislação europeia e portuguesa na I&D, promoção e venda de medicamentos, etc.) obriga à adaptação das políticas de gestão internas, assim, e como mencionam os mesmo autores, verificámos a existência de um polimorfismo, isto é, de políticas do Grupo integradas em rede e flexíveis de modo a possibilitar que cada Empresa responda distintamente e de acordo com as necessidades estratégicas dispersas.

Mas o efeito que a envolvente externa tem tido na adaptação das políticas de gestão obrigou a reestruturações sucessivas (consequentes à onda de aquisições e fusões com outras farmacêuticas) reduzindo o número de efectivos, em consequência verifica-se, por exemplo, a necessidade de integrar as áreas de vendas e de marketing num único departamento. Apesar de ambas as áreas estarem interligadas funcional e operacionalmente, a empresa portuguesa é a única a ter esta estrutura organizacional. A análise do organigrama permite-nos inferir que estamos perante um tipo de estrutura organizacional vertical, onde está presente a formalidade de relações hierárquicas.

A partir desta contextualização da envolvente onde se insere a indústria farmacêutica pensamos ter um quadro de referência que nos permitirá inferir conclusões relativamente ao tema central deste projecto: a Gestão de Carreiras.

Podemos afirmar que esta é uma empresa que encara a gestão de carreiras dos seus colaboradores como essencial, mas que até à data apenas utilizava a informalidade nos processos de desenvolvimento de carreiras e planos de sucessão, e como refere Torrington *et al* (2008) o suporte da gestão nestes processos é crítico, não só pelo feedback fornecido aos colaboradores sobre o seu actual e futuro desempenho, mas também para identificar forças e fraquezas nestes, e propor respectivas melhorias.

Como vimos no capítulo II, apesar de a gestão da carreira ser exclusiva dos indivíduos as organizações têm responsabilidades a assumir de modo a facilitarem o desenvolvimento dos seus colaboradores (op cit). Estas responsabilidades passam fundamentalmente, como vimos em Walmsley (2007), pelo incentivo à formação, através do apoio e estimulação do desenvolvimento contínuo das competências dos seus colaboradores.

Assistimos, nesta Empresa, e de acordo com o mesmo autor, à importância dada pela organização em alcançar as expectativas dos colaboradores através de contratos compensatórios e estimulantes (com um pacote de recompensas adequado e onde a mobilidade poder ser uma alternativa) onde a flexibilidade é tida em conta (a aposta nas novas tecnologias permitiu a todo o Dept. Marketing&Vendas a possibilidade de trabalhar sem ser no espaço físico da sede da Empresa), códigos de conduta suportados por valores, ética, responsabilidade e respeito por todos os elementos internos e externos à Empresa e no dia-a-dia de todos os colaboradores, plataforma flexíveis de entradas e saídas para facilitar o ajustamento da vida profissional com a vida pessoal, expectativas financeiras superiores às do restante mercado (justificado pelo sector de actuação), diversos benefícios sociais (entre eles fundo de pensões, seguro de saúde, subsídio de estudos, dia adicional de férias, formação em línguas, entre outros).

Verificamos, também, a presença dos quatro tipos de apoio ao desenvolvimento de carreiras dos colaboradores definidos por Robbins (2005):

- Comunicação clara das metas e estratégias futuras da organização através de actualização de informação na intranet do Grupo e com especificidades para cada site regional conforme o sector de actividade (aqui são definidas metas e objectivos bem como a implementação de novos processos de GRH), daí verificarmos no discurso dos colaboradores sugestões de formação que vão ao encontro de um plano de desenvolvimento individual já traçado;
- Uma vez que se trata de um sector de actividade da alta intensidade tecnológica os seus colaboradores deverão estar a par de toda a envolvente que caracteriza a indústria farmacêutica através do contacto com: médicos, hospitais, laboratórios de I&D, farmácias, *stakeholders*, distribuidores, clientes, etc, logo, estão sempre em contacto com novas experiências profissionalmente estimulantes que os incentive ao crescimento profissional;
- A presença de incentivos à actualização de conhecimentos através de assistência financeira por parte da empresa em cursos quer de habilitação académica quer profissional (considerado como benefício social);
- A possibilidade de efectuar em tempo útil remunerado a formação de modo a não sobrecarregar o colaborador ao ponto de o impedir de desenvolver competências.

No que concerne aos apoios definidos por Torrington *et al* (2008) como essenciais de fornecer aos colaboradores para o desenvolvimento das suas carreiras, verifica-se, nesta Empresa, a existência de:

- Ferramentas de apoio para o auto-diagnóstico da exploração da carreira de cada um destes colaboradores-chave através da avaliação de desempenho anual e posterior feedback pelas respectivas chefias, bem como de incentivo por parte destas à formação recorrente;
- Uma vez que, e como verificámos pelo organigrama da empresa, a cada função-chave corresponde um colaborador-chave, com a excepção das funções de GP e CRV, e tendo em conta as recentes reestruturações, média de idades, média de antiguidade das funções de chefia, e a falta de habilitações académicas, são difíceis as oportunidades de progressão hierárquica destes colaboradores, logo as metas autopropostas, inicialmente, para a progressão das suas carreiras poderão não ser viáveis;
- Por outro lado é fornecida informação e suporte sobre o funcionamento da empresa e do negócio (através de relatórios de contas, objectivos trimestrais de vendas, orientações futuras a adoptar na Empresa, etc.) o que permite o planeamento de acção e estratégia de carreira. No entanto, achamos importante mencionar que, para as empresas farmacêuticas, as possíveis consequências da crise económica mundial devido à estagnação do mercado e à descida dos preços na ordem dos 10% a 20% terão impacto nas políticas de GRH deste sector e muito concretamente no planeamento estratégico das carreiras dos colaboradores;
- A última forma de apoio definida pelo autor é o feedback na carreira e verifica-se a sua aplicação nesta empresa uma vez que as chefias dão feedback regular dos resultados das avaliações e do potencial dos seus colaboradores.

Com os dados recolhidos, e tendo em conta a literatura consultada respeitante aos graus de evolução na carreira, concluímos que todos os colaboradores envolvidos neste projecto encontram-se colocados a partir do terceiro estágio definido por Greenhaus e Callanan (1994):

- Apenas um CRV e o *Deputy* de Assuntos Regulamentares e Técnico de Garantia da Qualidade encontra-se no 3º Estágio uma vez que são os elementos mais novos e mais recentes (apenas há 3 anos na Empresa) com um acompanhamento apoio e feedback muito directos das respectivas chefias (CNV e Director Médico<sup>10</sup>), e têm tido oportunidades de desenvolvimento da carreira através do enriquecimento e alargamento das actuais funções.
- No 4º Estágio encontram-se a maioria dos colaboradores inquiridos. Nesta fase incluímos os colaboradores que se sentem a querer estabilizar (Direcção Técnica & Responsável pelos Assuntos Regulamentares, a Assistente de RH, Gestor de Logística) como pelos que necessitam de avançar na carreira (3 PM, 2 CRV, Director Médico, Responsável Financeiro e Administrativo)
- No 5º Estágio encontram-se os restantes colaboradores que pelo factor idade e impossibilidade de evolução hierárquica, necessitam de um encorajamento ao manter do bom desempenho através de investimento tanto na formação contínua como num bom sistema de recompensas e incentivos: 1 CRV Assistente de Compras, Director de Marketing&Vendas, TOC e Assistente de Compras.

Uma vez caracterizado o sector onde foi aplicado este projecto podemos referir que “Colaboradores de elevado desempenho são críticos para organizações de alto desempenho.” (Rodriguez, Patel, Bright, Gregory e Gowing, 2002: 309). Os mesmos autores referem dois processos essenciais: a selecção de pessoas com elevado potencial e talento que tenham em conta a missão organizacional, e a criação de uma cultura de suporte a estes.

Neste sentido, e no que concerne às dimensões do contrato psicológico distinguidas por Torrington *et al* (2008), assistimos à presença das dimensões contempladas no Novo

---

<sup>10</sup> No que concerne à Gestão da Qualidade o Deputy reporta directamente ao Director do seu Departamento e não à Direcção Técnica como figura no organigrama



e também a algumas do Antigo principalmente com a noção de responsabilização para com os objectivos da organização e lealdade. Justificamos este facto pela área de negócio e sector de actuação da empresa, onde a competitividade é feroz, logo tem de desenvolver mecanismos de garantir que os colaboradores se mantêm fiéis.

Verificamos a presença de colaboradores exigentes cujo investimento na aquisição e actualização de competências tem sido forte (Anexo13). Este investimento individual no desenvolvimento das carreiras através da formação profissional permite igualmente inferir uma motivação trabalhada pelo entrosamento com os valores e pilares éticos da Empresa.

Passamos a caracterizar neste contexto as três fases pelas quais deve passar, segundo Bilhim (2006), o desenvolvimento de uma carreira, e a identificar os colaboradores nas respectivas fases<sup>11</sup>

1. Fase do diagnóstico, efectuada aquando do ingresso na organização, onde são identificadas capacidades e interesses dos colaboradores. Nesta fase não podemos incluir nenhum dos colaboradores identificados no projecto, uma vez que se tratam de pessoas-chave com percursos profissionais bem definidos e alguns com muito *know-how* da empresa.
2. Fase da direcção, onde é averiguado qual o caminho que o colaborador pretende adoptar e que passos deverá dar para atingir os seus objectivos. Nesta fase podemos incluir 2 CRV que pretendem vir a assumir outras funções em patamares hierárquicos superiores (vide análise de conteúdo), os 3 GP que pretendem vir a assumir funções semelhantes mas em contexto internacional, o *Deputy* de Assuntos Regulamentares e Técnico de Garantia da Qualidade cuja aposta de desenvolvimento na carreira ou será nos Assuntos Regulamentares (mas só o conseguirá com a saída do actual Director Técnico) ou na Gestão da Qualidade (actualmente a implementar na Empresa e para a qual será necessário definir nova função<sup>12</sup> para assumir esta responsabilidade).
3. Fase de desenvolvimento, onde são implementadas as acções necessárias para aumentar as capacidades dos colaboradores com mais anos de efectividade através da

---

<sup>11</sup> Para estas conclusões apenas considerámos os colaboradores-chave identificados com potencial de evolução alto, como consta na Tabela III-3

<sup>12</sup> Informação obtida via Direcção-Geral da Empresa aquando da validação dos questionários

promoção de rotatividade horizontal e *coaching*. Nesta fase podemos incluir o Director Médico e dos Assuntos Regulamentares que poderá vir a assumir funções de Director-Geral dentro de 7 anos (após desenvolver competências de gestão e de estratégia do negócio da Empresa através de expatriação para outras Empresas dos Grupo) e o Responsável Financeiro e Administrativo que devido à antiguidade no Grupo e Empresa e ao *know-how* que desenvolveu tem potencial de evolução na carreira na área das TIC, financeira e suporte administrativo.

Chamamos a atenção para a importância das validações de todos os questionários com as respectivas chefias porque, e como refere Torrington *et al* (2008), a chefia directa de cada um dos colaboradores é a pessoa mais indicada para dar conhecimento das competências e limitações dos colaboradores que trabalham consigo, bem como de se aperceber da sua integração no ambiente social do departamento/empresa, e de o introduzir numa *network* que o permita fazer movimentações na carreira. Será também esta chefia, a pessoa, que teoricamente, está mais bem equipada para poder fornecer desafios e experiências que promovam o desenvolvimento necessário de competências para a movimentação na carreira.

No entanto, e como vemos referido por Hirsh e Yarnall (2001 e 1998, op. cit.) muitas chefias demitem-se desta responsabilidade, ou por falta de conhecimento geral da estratégia da empresa ou porque o feedback que têm de fornecer ao colaborador sobre o seu potencial de evolução não é o mais positivo, em qualquer dos casos os autores referem que há falta de formação neste sentido. Após análise dos dados apercebemo-nos que existe limitação deste feedback da Direcção Técnica & Responsável pelos Assuntos Regulamentares ao *Deputy* para a mesma função, o que justificamos (após análise dos dados e validação N+1) pelos valores mais baixos da competência de relacionamento interpessoal e por falta de conhecimento da estratégia da empresa para a função de *Deputy*.

A nosso ver, o planeamento das sucessões apenas ficaria completo após um feedback esclarecedor fornecido aos colaboradores individualmente, de modo a esclarece-los dos objectivos estratégicos da empresa, tal como o refere Gaffney (2005).

No entanto, e após a análise efectuada, não existe interesse de nenhum dos colaboradores identificados como assumindo funções-chave em abandonar a empresa e o negócio farmacêutico. Justificamos este facto devido à elevada média de idades, bem como à falta de habilitação académica superior. Como tal, podemos inferir que o ambiente aguerrido sentido é sinónimo de receio em perder estas posições-chave, no entanto, a falta de transparência deste projecto vem acrescentar e desenvolver receios no seio desta população.

## **4.2 Proposta de acções calendarizadas**

Tal como identificámos no problema de investigação, pretendia-se identificar as falhas e/ou fraquezas nas competências detidas pelos colaboradores-chave, bem como o definir sucessores a curto e a longo prazo, como já foi apresentado no Capítulo III na Análise dos Dados. Em ambos os casos foi pretendida a promoção de acções rectificativas com calendarização.

Assim, propomos que a curto-prazo se promova formação nas situações onde foram identificadas falhas entre as competências essenciais e as detidas, tal como identificámos na análise dos resultados obtidos.

Uma conclusão a que chegámos, e verificado aquando do discurso nas entrevistas de validação, é que as chefias não comunicam abertamente com os seus colaboradores com receio de que estes possam ameaçar as suas funções, como vemos referido em Diamond (2006). Existe, a nosso ver, uma necessidade real de formação às chefias sobre selecção, gestão e formação dos potenciais que se encontram nos seus departamentos respectivos ou em processos de recrutamento a novos colaboradores.

Outra das nossas propostas a curto-prazo assenta neste aspecto, daí a necessidade em intensificar o desenvolvimento e actualização de competências de gestão e *coaching* em e para níveis diferentes da linha hierárquica. Esta última medida é proposta uma vez

que apenas o Director Médico e a Direcção Técnica dos Assuntos Regulamentares têm habilitações académicas de grau superior

Verificou-se um grande número de colaboradores a solicitarem formações em gestão bem como a formações que promovam e facilitem a comunicação entre departamentos. Justificamos esta necessidade uma vez que estamos perante uma empresa cuja divisão de funções é acentuada a cada uma corresponde um titular apenas (com a excepção de PM e CRV). Esta realidade, segundo Pina e Cunha, *et al* (2007) revela consequências positivas no plano da produtividade, mas também negativas referentes a dificuldades de coordenação e comunicação inter-departamental como constatámos na análise de conteúdo efectuada aos questionários.

Consequentemente, e a par destas necessidades propomos a calendarização de uma acção de formação em *teambuilding* com o objectivo de desenvolver competências individuais e de trabalho em equipa essenciais ao desempenho dos colaboradores. Para tal foi elaborado um caderno de encargos, como se encontra no Anexo 13.

Subjacente ao tema central deste trabalho temos a importância crescente do talento humano no seio das organizações, e como referimos no Capítulo II as empresas estão cada vez mais centradas na identificação e desenvolvimento dos seus colaboradores de modo a alcançar os seus objectivos estratégicos e produtivos. Mas podemos equacionar se, no contexto da Empresa aqui caracterizada, o mais vantajoso é investir nos colaboradores já ajustados à cultura organizacional e com potencial de evolução profissional, ou recrutar novas pessoas? A literatura refere-nos a importância em introduzir “sangue novo”, e o quanto este pode ser saudável e estratégico para a efectivação de mudanças. Neste sentido Fontanel (2005) refere que “*Um activo relacional é uma componente cada vez mais importante dos recursos e competências das empresas que exercem actividades interfronteiriças. (...) A mistura destes activos relacionais de diferentes valores e culturas constitui um desafio importante da globalização*” (cit.p.323).

Assim, propomos a médio-prazo e promoção de mobilidade internacional, ou através da expatriação ou através de Missões Internacionais de modo a:

- Permitir o desenvolvimento do potencial dos colaboradores identificados,

- Permitir que integrem nesta Empresa colaboradores expatriados (sangue-novo) uma vez que a maioria está há mais de 16 anos na Empresa.

Neste sentido, propomos igualmente recrutar nos próximos 2 anos, dois jovens licenciados (em Marketing; Biologia; Gestão, Medicina; Ciências Naturais; etc.), de forma a prepará-los para mais tarde assumirem funções de chefia (uma vez que verificámos a falta de habilitação académica em pelo menos metade das funções de chefia). Como tal, a sua preparação na empresa iniciar-se-ia com o percurso habitual das vendas (para obter conhecimento interno específico dos produtos e análise de mercados, etc): DIM, evolução para CRV e posteriormente para PM, numa carreira de 5 a 7 anos (potencialmente seguida por responsabilidades de gestão do Marketing e das vendas). Esta nossa proposta pretende colmatar as limitações de potencial de evolução verificadas nas funções de CNV e Direcção de Marketing&Vendas.

Sugerimos também, o recrutamento, nos próximos 2 anos, de um jovem licenciado (em Gestão, Relações internacionais, Economia, etc) para o preparar para assumir futuramente funções de maior responsabilidade, iniciando a sua actividade como DIM, mas desde o início fazer a passagem por todas as funções de suporte internas à empresa, num período de 5 a 7 anos.

### **4.3 Conclusões**

Pensamos ter conseguido estabelecer, ao longo do trabalho, um encadeamento lógico entre os níveis organizacionais Macro (envolvente económica, política, legal, etc), Meso (a necessidade de definir os processos internos à Empresa em gestão de carreiras, concretamente aos incentivos ao seu desenvolvimento e os planos de sucessão) e Micro (necessidades de desenvolvimento de carreira dos colaboradores). Cumprimos, desta forma, todas as etapas a que nos propusemos no início deste projecto. No final a empresa ficou habilitada a um plano de gestão de carreiras e respectivo plano de sucessões, de modo a permitir torná-la mais competitiva, de acordo com a literatura proposta.

Mas esta nova noção de carreiras, que desenvolvemos na contextualização teórica, e que vimos inerente às políticas de GRH da Empresa conduz à insusceptibilidade para a constituição de família de quem entra para o mercado de trabalho. Se a isto aliarmos a pouco acentuada taxa de natalidade, a pirâmide demográfica actualmente invertida em Portugal (com uma população mais envelhecida) vê-se reflectida na população aqui inquirida.

Tentámos seguir um encadear lógico que nos permitisse responder às questões definidas no objectivo deste trabalho:

- No domínio da gestão de carreiras: Identificámos 3 níveis de funções-chave e de pessoas-chave (e respectivos dados demográficos).
- No domínio do desenvolvimento de carreiras: Identificámos as competências-chave (para cada função) e os hiatos entre as competências detidas pelos colaboradores e as desejáveis pela organização, e identificámos também o potencial de evolução na organização de cada um dos colaboradores-chave inquiridos.
- No domínio dos planos de sucessão: Definimos os planos de sucessão para a população inquirida tanto a curto como a longo prazo.

Se existe tanta literatura desenvolvida em torno da temática da gestão de carreiras, da GRH nas organizações, na internacionalização das organizações, por que é que continuam a subsistir barreiras à transformação organizacional bem-sucedida como vimos no estudo aqui presente? Durante a aplicação das entrevistas os colaboradores mais velhos sentiram-se apreciados e valorizados uma vez que as suas opiniões estavam a ser tidas em conta e que havia um investimento de tempo e da própria organização personificada na pessoa do investigador. Concluimos que falta, a nosso ver, a componente de apoio emocional que permite o reforço do contrato psicológico para com a empresa *“Actualmente, a maior qualidade de gestão de uma empresa depende muito mais da inteligência emocional dos dirigentes e da equipa profissional”* (Fontanel, 2005:321).

No final desta reflexão compreendemos que o “problema” está nas pessoas, nos indivíduos, em cada um dos trabalhadores é que está presente no desafio da competitividade organizacional diária. Se eles não forem tidos em conta em todo o ciclo de vida da organização, se não houver quem os tenha em consideração em todo este processo, então o primeiro obstáculo para o desenvolvimento da organização está estabelecido. Daí a importância vital do Gestor de Recursos Humanos.

A ausência de um departamento de RH dificulta a implementação (devido à resistência à mudança) de muitos processos estratégicos à organização, daí compreendermos a importância de um bom suporte de comunicação na intranet dando conta das novas estratégias. No entanto o papel do gestor de RH permitiria a associação entre o topo da organização e a sua base. Apercebemo-nos que a dificuldade nestes processos, como em qualquer processo de mudança organizacional, é a incapacidade em conciliar os objectivos da organização com os do indivíduo, como demonstrámos no Capítulo II, e é aí que deve entrar a GRH. Pensamos que esta função permitiria sensibilizar as chefias de topo para a importância do investimento precoce no “empowerment” dos funcionários, encorajando-os a correr riscos e usar ideias, actividades e acções para além do esperado, assim, através de melhorias visíveis no desempenho, aliadas a um reconhecimento e recompensa individual, as conquistas tornam-se possíveis.

Chegámos à conclusão que se trata de uma abordagem top-down, onde é a chefia que determina a evolução de carreira dos seus colaboradores. A importância de um contexto encorajador com a presença de uma cultura que promova a colaboração e que incentive tem vindo a ser estudado, como refere a literatura. No entanto, este contexto não pode ser gerido de cima para baixo na cadeia hierárquica das organizações mas precisa ser cultivado e encorajado através de um ambiente facilitador para o desenvolvimento de novas ideias que circule dentro e entre os departamentos da organização, isto é, através de comunicação lateral na estrutura hierárquica como forma de desincentivar a possibilidade de resistência às mudanças necessárias. Com o achatamento hierárquico assistimos ao acesso facilitado às chefias directas responsáveis pela supervisão, acompanhamento e desenvolvimento destas novas ferramentas de

trabalho e vai ser esta cooperação que vai permitir a motivação, a autonomização e a responsabilização pela aquisição de novas competências.

Mas verificamos a impossibilidade de aplicação de fórmulas mágicas nas organizações. Apesar de haverem vários modelos aplicáveis em bastantes situações, na sua maioria, as origens Tayloristas mantêm-se, o que dificilmente permite a abordagem do factor humano nas organizações.

Apercebemo-nos que com a crise instalada a nível global, quanto mais criativas e inovadores forem as soluções apresentadas pelas organizações maior será o seu sucesso, como tal, a aposta nos planos de sucessão e retenção de talentos deverá ser cada vez maior, uma vez que o capital intelectual é a maior vantagem competitiva do mercado. Vemos isso mesmo nas palavras de do Ministro da Saúde António Correia de Campos na abertura da conferência «Indústria Farmacêutica, desafios para a inovação e saúde» em 2006 *“A Europa do medicamento tem que saber inteligentemente renovar velhas práticas, abandonando obsoletos modelos do anterior mercado. Em vez do investimento dispendioso em marketing agressivo que só tem a vantagem de gerar concorrência, muitas vezes feroz, deve reorientar as suas prioridades para o investimento no conhecimento.”*

#### **4.4 Sugestões à empresa**

Com as alterações do mercado económico, no final da aplicação do projecto verificou-se uma indefinição do futuro da organização, logo, e consequentemente, uma incapacidade em delinear um percurso profissional evolutivo sustentável para estes colaboradores.

Outra limitação verificada foi a ausência do Director Financeiro Ibérico para inclusão de dados e conclusões neste estudo. Seria importante verificar as perspectivas de desenvolvimento desta carreira, respectivo potencial de evolução e plano de sucessão.

Estamos a equiparar as competências das chefias com as dos restantes colaboradores, porque apesar de desempenharem funções-chave as solicitações e exigências são diferentes. Por exemplo a necessidade de averiguar a presença da competência de



liderança nas funções de chefia intermédia (Responsável Administrativo e Financeiro, Direcção Técnica e dos Assuntos Regulamentares, Direcção de Marketing&Vendas, Chefia Nacional de Vendas e Chefia Regional de Vendas).

Verificámos nos resultados competências detidas mais elevadas dos que as exigidas para as funções, equacionamos a possibilidade de uma investigação sobre a forma que estas Empresas, de sectores de elevado desenvolvimento tecnológico, recompensam os seus colaboradores-chave e qual o seu impacto na motivação e satisfação com o trabalho.

Será importante medir a eficácia e eficiência dos resultados deste projecto no ano subsequente de modo a verificar se as acções correctivas aplicadas permitiram o aumento dos índices de competitividade a empresa em Portugal.

## BIBLIOGRAFIA

### Referências

Ackroyd, S., Batt, R., Thompson, P., Tolbert, P. 2006. *The Oxford handbook of work & organization*. New York: Oxford University Press.

Adams, R. 2006. Recruitment Perspectives: Sustainable career management in the pharmaceutical industry – lessons and insights. *Journal of Medical Marketing*, 6 (1): 74-76.

Barañano, A. M. 2004. *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.

Bica, A., Godinho, M., Rodrigues, R. 2007. *Inovação e Competitividade da Indústria Farmacêutica Portuguesa. Que Perspectivas?*. Cadaval: Publicações Farmácia Portuguesa.

Bilhim, J. 2006. *Gestão Estratégica de Recursos Humanos* (2ªEd). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Câmara, P., Rodrigues, J. e Guerra, P. 2007. *Novo Humanator: Recursos Humanos e Sucesso empresarial*. Lisboa: Dom Quixote.

Clardy, A. 1997. *Studying Your Workforce – Applied Research Methods and Tools for the Training and Development Practitioner*. London: Sage Publications.

Diamond, A. 2006. Finding success through succession. *Security Management*, 50 (2): 36-37.

Emerson, R. & Sullivan, S. 2000. Recommendations for successfully navigating the boundaryless career: from theory to practice. *Academy of Management Journal*, 36: 830-843.

Federação Internacional de Associações da Indústria Farmacêutica 2005. *A plataforma de inovação farmacêutica: sustentar uma saúde melhor para os doentes em todo o mundo*. Lisboa: APIFARMA.

Fontanel, J. 2005. *A Globalização em «análise»: Geoeconomia e estratégia dos actores*. Instituto Piaget: Lisboa. Coleção Economia e Política.

Gaffney, S. 2005. Career Development as a retention and Succession Planning Tool. *The Journal for Quality and Participation*, 28 (3): 7-10.

Ghiglione, R. e Matalon, B. 2001. *O Inquérito*. Oeiras: Celta Editora.

Goldberg, C., Finkelstein, L., Perry, E., Konrad, A. 2004. Job and industry fit: the effects of age and gender matches on career progress outcomes. *Journal of Organizational Behaviour*, 25: 807-829.

Higgins, M. 2001. Changing Careers: the effects of social context. *Journal of Organizational Behaviour*, 22: 595-618.

Hill, M. e Hill, A. 2002. *Investigação por Questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.

Huang, T-C. 2001. Succession management systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, 22 (7/8): 736-748.

King, R. e Marks, Jr. 2006. Motivating knowledge sharing through a knowledge management system. *Omega*: Oxford, 36 (1): 131.

Kochanski J. e Ruse D. 1996. Designing a Competency-Based Human Resources Organization, *Human Resource Management*, 35 (1): 19-33.

Kovacs, I. 2003. Reestruturação empresarial e emprego. *Perspectiva*; Florianópolis, 21 (02): 467-494.

Maroco, J. e Bispo, R. 2005. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais e Humanas* (2ª ed). Lisboa: Climepsi.

Morgan, G. 1996. *Image of Organization*, Cap. II e III. London: Sage Publications.

Parente. C. 2003. *Construção social das competências profissionais: dois estudos de caso em empresas multinacionais do sector metalomecânico*. Porto: Cadernos Sociedade e Trabalho.

Pereira, A. 2004. *SPSS: Guia prático de utilização, análise de dados para ciências sociais e psicologia* (5ªEd.). Lisboa: Edições Sílado.

Peretti, J-M. 2007. *Recursos Humanos: Função Pessoal e Gestão dos Recursos Humanos*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pestana, M., Gageiro, J. 2000. *Análise de dados para ciências sociais: a complementaridade do SPSS* (2ªEd.). Lisboa: Edições Sílado.

Pina e Cunha, M., Cabral-Cardoso, C., Campos e Cunha, R. & Rêgo, A., 2004. *Manual de Comportamento Organizacional e Gestão*. Lisboa: RH Editora Lda.

Robbins, S.P. 2002. *Comportamento Organizacional* (9ªEd.). São Paulo: Prentice Hall.

Rodriguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D & Gowing, M. 2002. Developing competency models to promote integrated human resources practices, *Human Resource Management*; 41, (3): 309-324.

Saraiva, I. 2007. Viagem à indústria farmacêutica. *Cadernos Economia*, XX (80): 82-88.

Schuler, R. 2000. The internationalization of human resource management. *Journal of International Management*, 6: 239-260.

Schuler, R., Budhwar, P., Florkowski, G. 2002. International human resource management: review and critique. *International Journal of Management Reviews*, 4 (1): 41-70.

Silvestre, A. 2007. *Análise de Dados e Estatística Descritiva*. Lisboa: Escolar Editora.

Sturges, J., Guest, D., Conway, N., Davey, K. 2002. A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23: 731-748.

Som, A. 2003. Building sustainable organisations through restructuring: The role of organizational character in France and India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3(1): 2.

Torrington, D., Hall, L., e Taylor, S. 2008. *Human Resource Management* (17ª Ed.). Inglaterra: Prentice Hall.

Trigo, M. 2006. Inovação Organizacional e o imperativo da competitividade. *Dirigir*, 96 (Out / Nov / Dez): 33-39.

Walmsley, P. 2007. Playing the workforce generation game. *Strategic HR Review*, 6(5): 32.

## **Endereços de Internet**

Ministro da Saúde; Desafios para a inovação na indústria farmacêutica; Intervenção na abertura da conferência: «Indústria Farmacêutica, desafios para a inovação e saúde». 2008; <http://www.portugal.gov.pt/Portal/Print.aspx?guid=%7B84F5C791-B51D-4728-806F-4CAD5862A185%7D>, acedido em 23/03/2009.

Ministério da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior; Despesa total em investigação aumenta 51% e atinge nível de Espanha. 2008; [http://www.portugal.gov.pt/portal/pt/governos/governos\\_constitucionais/gc17/ministerios/mctes/comunicacao/outros\\_documentos/20081213\\_mctes\\_doc\\_id\\_2007.htm](http://www.portugal.gov.pt/portal/pt/governos/governos_constitucionais/gc17/ministerios/mctes/comunicacao/outros_documentos/20081213_mctes_doc_id_2007.htm), acedido em 30-03-2009.

Instituto Nacional de Estatística; [http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_main](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main); acedido em 02-03-2009.

Competition and Regulation Issues in the Pharmaceutical Industry; OCDE. 2000; <http://www.oecd.org/dataoecd/35/35/1920540.pdf>; acedido em 02-03-2009.

Ordem dos Farmacêuticos; [www.ordemdosfarmaceuticos.pt](http://www.ordemdosfarmaceuticos.pt); acedido em 21-01-2009.

Nothing Works for you like a network that works together; Pharmaceutical Executive. 2008; [www.pharmexec.com](http://www.pharmexec.com); Acedido em 6-01-2009.

Holding Patern; Pharmaceutical Executive. 2007; [www.pharmexec.com](http://www.pharmexec.com); Acedido em 6-01-2009.

## **ANEXOS**

## **Anexo 1:** Questionário









## **Anexo 2: Guião de Questionário**

*“Este questionário insere-se no âmbito do Processo de Gestão de Carreiras do Grupo, iniciado em 2007 e só agora implementado em Portugal.*

*Como é do seu conhecimento, a estratégia transversal ao Grupo define como prioridade o conhecimento dos seus colaboradores posicionados em funções-chave, das competências a exigir para o desempenho das suas funções e das competências que possuem, de forma a estabelecer um “match” para serem eventualmente propostas soluções relativamente a formação, por exemplo.*

*Iniciaremos o questionário com uma identificação e caracterização do titular (cadastro) e da função que ocupa actualmente.*

*O segundo ponto basear-se-á nas competências a exigir para o desempenho da sua função e, de seguida, na identificação das suas, mediante um rol de 10 que apresentamos.*

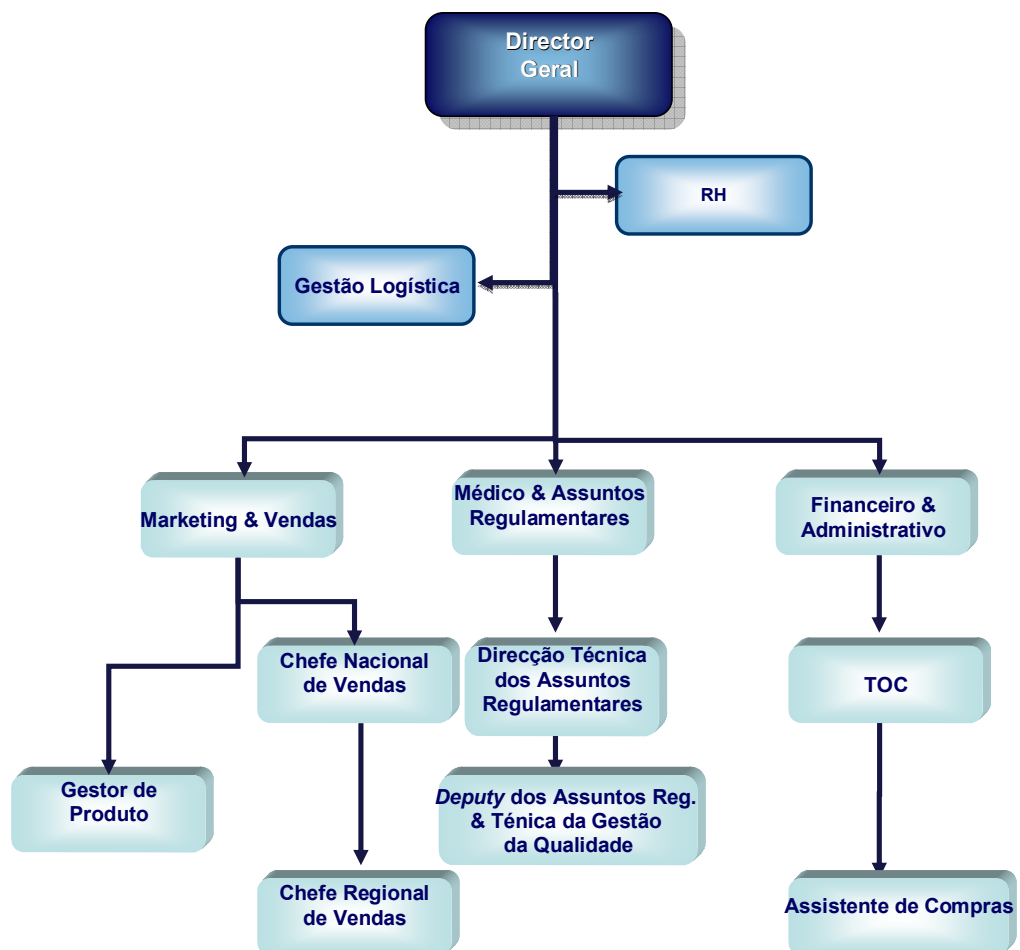
*O terceiro ponto é uma questão aberta, para dar voz às suas necessidades pessoais e profissionais como titular da função em questão, pretendemos, desta forma, compreender de que forma se poderá sentir mais motivado no que concerne a formação, por exemplo, bem como a situações críticas e nas suas possíveis soluções. Como tal, torna-se necessário saber e avaliar a sua disponibilidade de mobilidade funcional e também geográfica, tendo sempre em conta a política de expatriação do Grupo.*

*Por último, e como é do seu conhecimento, é essencial haver informação explícita sobre os processos de sucessão para as funções-chave, daí o final do questionário basear-se na necessidade de esclarecer o tipo, tempo e perfil de substituição a exigir numa situação imediata ou a curto-prazo, e numa situação a longo-prazo.*

*Para tal, solicito-lhe a máxima sinceridade. Como é do seu conhecimento, as informação obtida por este questionário terá de passar por um processo de validação hierárquica, daí que as respostas que me dará hoje serão debatidas para validação de conclusões pela sua chefia directa, chefia de departamento e posteriormente pelo Director-Geral.*

*Dado que não se trata de um teste de conhecimentos, não existem respostas certas nem erradas.”*

**Anexo 3:** Organigrama representativo da população envolvida na aplicação do projecto



**Anexo 4:** Análise de conteúdo dos Questionários N e respectivas validações  
N+1



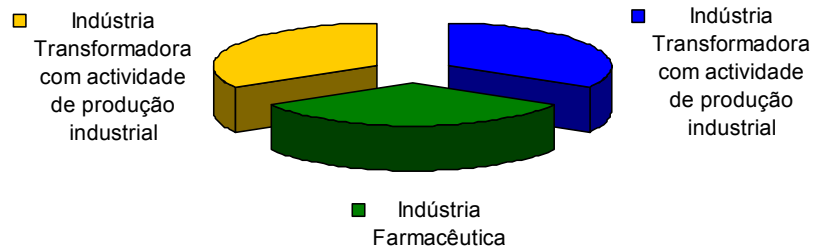






## Anexo 5: Sectores de actividade do grupo internacional

**O Grupo está organizado em 3 sectores de actividade**



Fundado em 1863, este é um Grupo internacional com sede num país Europeu, e presente em 50 países, com mais de 400 centros de trabalho, e onde diariamente mais de 32.000 pessoas trabalham para satisfazer os 160.000 clientes.

## **Anexo 6: Definição de Funções-chave**

- Papéis de Quadros Seniores
- Posições com impacto significativo nos resultados do negócio (a todos os níveis)
- Posições específicas que exigem, conhecimentos ou competências longas ou difíceis de adquirir (a todos os níveis)
- Posições difíceis de preencher através de recrutamento externo (a todos os níveis)

## **Anexo 7: Famílias de funções**

As Famílias de Funções e escadas de carreira estão integrados no sistema de avaliação de funções. Esta pretende ser uma abordagem sistemática para a analisar o papel de determinada posição e nivelamento com outras posições de funções. Fornece, assim, um fundamento racional e equitativo (tanto interno como externo ao Grupo) para o respectivo sistema de compensações.

Para efectivar a avaliação de funções e respectivos níveis de posicionamento, o Grupo baseou-se no sistema Hay para todas as posições-quadro. Com base numa avaliação todas as funções-quadro estão integradas em 12 classes de funções (de A a L).

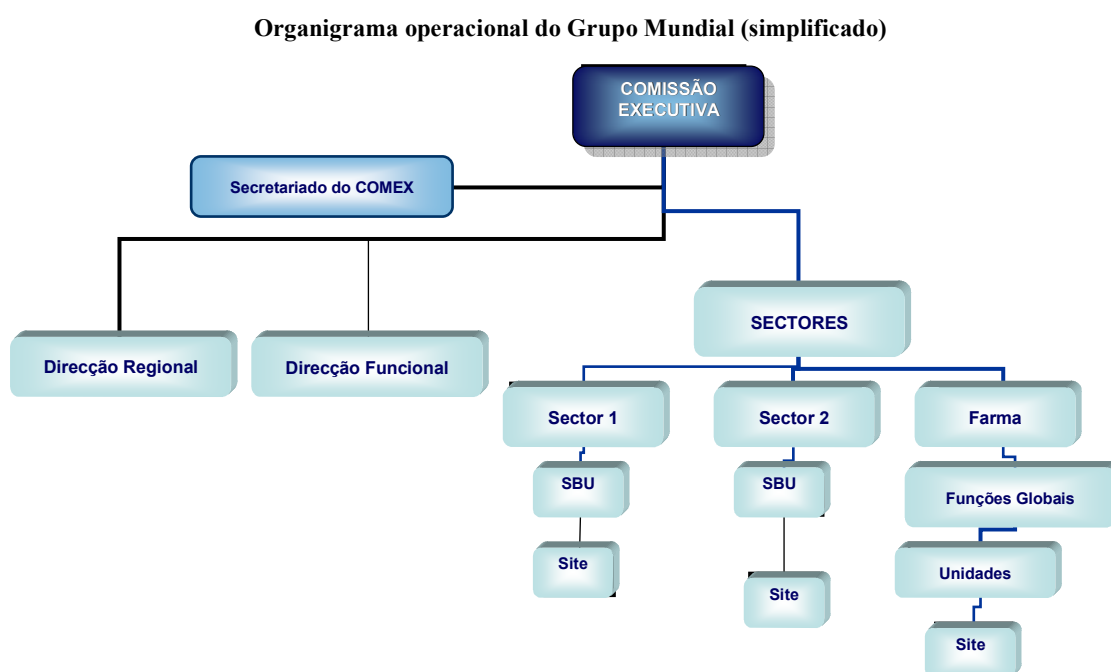
Funções até à classe H são avaliadas através de procedimentos locais/regionais e com base no respectivo descritivo de funções.

As funções da classe H e superiores são avaliadas pelo Departamento de RH do Grupo com a aprovação do Director-Geral e da Comissão Executiva.

Numa família de funções são definidas as várias sub-funções integradas nesta, a partir do uso da descrição de funções e da escada de carreira que lhe é específica.

## Anexo 8: Organigrama representativo dos organismos do Grupo

Esta figura demonstra o poder de decisão e/ou da sua influência, de cada um dos organismos constituintes do Grupo Mundial para os Planos de Sucessão e Desenvolvimento de Carreiras das funções-quadro.



Legenda:

SBU = Strategic Business Units

Site: Localização da empresa

## Anexo 9: Escalas de variáveis

Variáveis	Escala Nominal	Escala Ordinal	De Escala
<b>Função</b>	✓	×	×
Sexo	✓	×	×
Idade	×	✓	×
Habilitação Académica	✓	×	×
Hab. Profissional	✓	×	×
Antiguidade no Grupo	×	✓	×
Antiguidade na Função	×	×	✓
Exp. Profissional Prévia	✓	×	×
Habilitação Académica a Exigir	✓	×	×
Conhecimento de Inglês	×	✓	×
Ferramentas informáticas Windows	×	✓	×
Aplicações informáticas	×	✓	×
Capacidade de análise	×	✓	×
Conhecimentos de Gestão	×	✓	×
Conhecimentos de Legislação	×	✓	×
Relacionamento Interpessoal	×	✓	×
Capacidade de Comunicação	×	✓	×
Conh. Produtos/Serviços	×	✓	×
Cultura/Valores	×	✓	×
Mobilidade Funcional	×	✓	×
Mobilidade Geográfica	×	✓	×
Sucessão Curto-prazo	✓		×
Tempo preparação para desempenho de funções	×	✓	×
Sucessão Longo-prazo	✓	×	×
Tempo preparação para desempenho de funções2	×	✓	×

### Legenda:

- ✓ Escala definida para a variável
  - ×
- Escala excluída para a variável

## Anexo 10: Estatística descritiva da variável idade

Output das percentagens de idades

Idade					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	30 a 35 anos	2	10.5	10.5	10.5
	36 a 40 nos	2	10.5	10.5	21.1
	41 a 45 anos	5	26.3	26.3	47.4
	46 a 50 anos	4	21.1	21.1	68.4
	51 a 55 anos	5	26.3	26.3	94.7
	56 a 60 anos	1	5.3	5.3	100.0
Total		19	100.0	100.0	

Output da media, moda, desvio-pradrão, mínimo e máximo das idades:

Statistics		
Idade		
N	Valid	19
	Missing	0
Mean		45.58
Mode		51
Std. Deviation		6.415
Minimum		32
Maximum		58

## Anexo 11: Correlação Antiguidade no Grupo e na Função

Correlations			
		Antiguidade_no_ Grupo	Antiguidade_na_ Função
Antiguidade_no_Grupo	Pearson Correlation	1	.686**
	Sig. (2-tailed)		.001
	N	19	19
Antiguidade_na_Função	Pearson Correlation	.686**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	
	N	19	19

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).



## **Anexo 12: Caderno de Encargos**

### **CADERNO DE ENCARGOS**

Assunto: Formação outdoor e indoor

#### **1. Objectivo**

Pretende a Empresa em questão, com sede em Lisboa, seleccionar Prestadores de Serviços que garantam planos de formação indoor e outdoor, na área comportamental.

Este caderno de encargos serve de base à selecção de empresas prestadores de serviços na área da formação e que assegurem a elaboração do respectivo plano de actividades e a sua coordenação e planeamento.

A referida assessoria visa o cumprimento integral de todos os aspectos abaixo mencionados.

A empresa de formação deverá acrescentar outras obrigações a que se compromete e não descritas neste documento, bem como apresentar referências que possam fazer prova da sua experiência neste tipo de actividades.

#### **2. Requisitos mínimos**

A actividade de Formação indoor e outdoor deve ser exercida por pessoas qualificadas, o que deverá ser devidamente comprovado pela empresa prestadora de serviços, e deverá estar contemplada a cobertura de seguro de acidentes pessoais.

#### **3. Objectivos a trabalhar/desenvolver na formação**

- Coesão da equipa
- Reforçar um ambiente e condições que favoreçam e promovam a comunicação
- Preparação individual e grupal para uma eventual crise financeira
- Preparação individual e grupal para uma eventual crise na indústria farmacêutica
- Barreiras à comunicação, à colaboração, à liderança eficiente
- Gestão de conflitos e fixação de soluções
- Apurar e corrigir situações críticas
- Identificar as causas da falta de confiança e de trabalho de equipa
- Estreitar a correlação entre as actividades diárias e os objectivos da empresa
- Maior confiança e colaboração interpessoal
- Mais e melhor trabalho em equipa
- Fortalecer a liderança
- Inteligência emocional

#### **4. Actividades a desenvolver**

Destacaram-se a título indicativo, dois eixos de actuação distintos:

Eixo I – Cerca de 30% de actividades de aspecto formativo clássico (indoor)

Eixo II – Cerca de 70 % de actividades lúdicas através de team building (outdoor)

#### **5. Destinatários**

O número de destinatários desta formação ainda está por ser definida, mas será de 19 a 21 pessoas, entre as quais se distinguem:

- 11 colaboradores integrantes dos quadros da empresa (quadros superiores e intermédios) Neste grupo de colaboradores da empresa encontra-se grande homogeneidade de idades (a rondar os 50 anos) com responsabilidade no apoio e suporte dos respectivos departamentos numa lógica de gestão do conhecimento.
- 6 Chefes Regionais de Vendas (não-quadros), responsáveis pela gestão de equipas de DIM
- 2 Colaboradores administrativos
- 1 Director de RH

#### **6. Plano de Actividades**

Deixa-se ao encargo da entidade formadora o ajustamento do plano de actividades, bem como, quaisquer alterações validadas.

As propostas entradas fora de prazo poderão ser excluídas.

#### **7. Condições**

Os valores a apresentar na proposta deverão abranger a totalidade dos encargos associados à responsabilidade da entidade formadora tendo em conta o alojamento, deslocação, refeições, materiais a utilizar e seguros.

A formação deverá ter efeito em local adequado, a definir pela entidade formadora, em território Nacional até no máximo 150Km de distância de Lisboa.

A empresa prestadora de serviços fica obrigada a manter a sua proposta válida durante um período de 120 dias contados a partir da data limite para a sua entrega.

#### **8. Duração**

Pretende-se que a formação tenha efeito no final do primeiro trimestre até meados do segundo trimestre do presente ano, isto é, entre Março a Maio.

Deverá ter a duração máxima de dois dias e meio compreendidos entre sexta-feira à tarde e o dia de Domingo pretende-se, desta forma, não intervir no normal funcionamento laboral da Empresa.

### **9. Confidencialidade e protecção dos dados pessoais**

A empresa prestadora de serviços obriga-se a manter e a tratar como absolutamente confidencial toda a informação trocada no âmbito da presente consulta, abstendo-se de qualquer uso fora deste contexto.

### **10. Prazo Limite para apresentação de propostas**

Aceitam-se propostas de planos de actividades até ao final do mês de Fevereiro de 2009.

### **11. Pedidos de esclarecimentos**

Poderão ser solicitados à Empresa esclarecimentos relativos à boa compreensão e interpretação do presente caderno de encargos, os quais deverão ser dirigidos, para o e-mail: ou para o telefone 21.....

### **12. Critérios de adjudicação das propostas**

Será efectuada a selecção das propostas mais vantajosas tendo em consideração, fundamentalmente, os seguintes critérios:

- Competitividade de preços e condições de pagamento;
- Relação qualidade / preço;
- Plano de actividades;
- Qualificação e experiência técnica dos recursos envolvidos;
- Eventuais contrapartidas que possam acrescentar valor ou minimizar o esforço financeiro e/ou económico a efectuar pela Solvay Farma, Lda.

A ordem de critérios apresentada no número anterior não reflecte qualquer tipo de prioridades.

Lisboa, Janeiro de 2009

**Anexo 13:** Investimento da empresa na Habilitação Profissional dos colaboradores inquiridos.

<b>Função</b>	<b>Habilitação Profissional</b>
Gestor de Logística	Pós-graduação: Auditoria; a finalizar Pós-graduação: Logística e Distribuição; Formações na área da informática: UNISIS (RPG2); <i>Visual Basic</i> ; Programação; <i>Excell</i> ; Métodos Quantitativos
Responsável Financeiro e Administrativo	SAP (todos os módulos de SAP em gestão com excepção de produção e de RH); Inglês; TIC; CAP
TOC	Actualização de dados fiscais fornecido pela Associação de TOC; <i>Office</i> ; formação inicial em SAP; actualmente a frequentar curso de inglês na Empresa.
Assistente de Compras	Formação inicial em TOC; <i>Excell</i> ; <i>Word</i> ; Formações anuais implícitas à actividade de TOC
Assistente de RH	Cursos relacionados com a área de RH (Legislação laboral, as alterações da legislação, etc); Inglês
Director Médico e dos Assuntos Regulamentares	Pós-graduação em Medicina no trabalho; curso de especialização em medicina do trabalho com o reconhecimento da Ordem dos médicos; Formação em Medicina Geral; Cursos ligados à Medicina desportiva; CAP (com mais de 400h de formação em medicina no trabalho); etc
Director Técnico e dos Assuntos Regulamentares	Pós-graduação em Assuntos Regulamentares; CAP; Especialista em Registos e Assuntos Regulamentares pela ordem dos Farmacêuticos; <i>First Certificate</i> ; Cursos de informática <i>office</i> no geral.
<i>Deputy</i> dos Assuntos Regulamentares e Gestão da Qualidade	Pós-graduação em Gestão avançada para farmacêuticos; Pós-graduação em regulação e avaliação de medicamentos, com tese de mestrado em curso; Inglês; <i>Excell</i> avançado; Tratamento de Reclamações; Identificação das Necessidades e Avaliação da Satisfação dos Clientes; Farmacovigilância; Ensaios Clínicos - Controlo e Garantia da Qualidade; Auditoria da Qualidade; Actuação Responsável; ISO 9000:2000 - Sist. Gestão da Qualidade; Interpretação das Normas ISO 9000:2000.
Director de Marketing & Vendas	Frequência na Pós-graduação em Direcção Comercial; Programa Avançado de Marketing; Formação em Gestão de produto; em Chefia de Vendas

Gestor de Produto 1	A finalizar Licenciatura em Gestão; Mestrado Executivo em Marketing; CAP; Curso de Inglês até ao 1st Certificate sem exame; Curso de Auditoria Interna.
Gestor de Produto 2	Mestrado executivo em Marketing; Marketing Farmacêutico; CAP; Marketing Planeamento e Criatividade; Fechos de Vendas: Método de ASK; Inglês
Gestor de Produto 3	Pós-graduação em Marketing; Pós-graduação em Marketing Farmacêutico; Gestão de conflitos; Comunicação; Inglês; Formação específica para PM; Análise de mercado; Técnica de vendas; Análise de vendas no IMS; Análise de dados para Marketing
Chefe Nacional de Vendas	Mestrado Executivo em Gestão de vendas; Mestrado executivo em Marketing Avançado; Cursos de técnicas de vendas; Gestão de equipas de vendas; Gestão de tempo e Planos de Marketing; Gestão de Marketing; Vendas UP DATE; Programação de Neuro Linguística em Vendas; Curso de Vendas; Gestão de Marketing; Marketing e Informática
Chefe Regional de Vendas 1	Técnicas de vendas, Técnicas de recrutamento, Técnicas de avaliação; Comunicação; Liderança; Técnicas de Gestão; Gestão de Conflitos
Chefe Regional de Vendas 2	Inglês; Técnicas de vendas; IMS, análise de mercado; coordenação de equipas; Formação contínua em módulos vários: gerir conflitos, falar em público, recrutamento, comunicação, etc
Chefe Regional de Vendas 3	Cursos de Técnicas de comunicação; Técnicas de vendas; vai iniciar agora o CAP; Formação contínua aos módulos específicos para CRV e DIM
Chefe Regional de Vendas 4	PNL; Curso de Chefia de CRV pelo IMS e pela CEGOC; Comunicação, Liderança; Análise de mercado; Técnicas de vendas; CAP; <i>Coaching</i> ; Como fazer entrevistas
Chefe Regional de Vendas 5	CAP, especialização em RH na Católica; Gestão de equipas; Técnicas de vendas; negociação comercial, etc;
Chefe Regional de Vendas 6	Técnica de vendas; Marketing e vendas; Comunicação; CAP; Vendas por telefone

## **Anexo 14:** Grupo de Potenciais

O critério estabelecido para incluir os colaboradores nos Grupos de Potenciais a serem reconhecidos passa por:

- Ser capaz de uma performance definida como “excede as expectativas”
- Demonstrar forte alinhamento para com os valores do Grupo
- Ter elevado nível de competências
- Estar completamente comprometido com os objectivos do Grupo
- Ambicionar o aumento da sua contribuição e impacto do seu trabalho
- Ter mobilidade internacional e funcional